



La perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire

Audrey Aslanoff

► To cite this version:

Audrey Aslanoff. La perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire. Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 2013. Français. NNT : 2013NICE0003 . tel-00839611

HAL Id: tel-00839611

<https://theses.hal.science/tel-00839611>

Submitted on 28 Jun 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THESE

en vue de l'obtention du

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Délivré par l'Université de Nice Sophia-Antipolis

Institut d'Administration des Entreprises

LA PERCEPTION DE LA PERFORMANCE DES FUSIONS ET ACQUISITIONS DANS LE SECTEUR BANCAIRE

Présentée et soutenue publiquement le 29 mars 2013 par

AUDREY ASLANOFF

JURY

Directeur de Thèse : Monsieur **Bernard OLIVERO**
Professeur des universités, Nice Sophia-Antipolis

Rapporteurs : Monsieur **Gilles PACHÉ**
Professeur à l'Université d'Aix-Marseille

Monsieur **Philippe VERY**
Professeur à l'EDHEC

Membres du Jury : Madame **Nadine TOURNOIS**
Professeur à l'Université de Nice Sophia-Antipolis

Monsieur **Eric DESANGE**
Directeur HSBC Nice

« La persévérance, c'est ce qui rend l'impossible possible, le possible probable et le probable réalisé »

Robert Half

REMERCIEMENTS

Je souhaiterais tout d'abord exprimer tous mes remerciements à *Monsieur Bernard Olivero*, qui a accepté d'assurer la direction de cette thèse. Tant d'un point de vue scientifique que d'un point de vue humain, il a su diriger ce travail et m'a soutenue tout au long de cette période de quatre années de recherche. La richesse et la qualité de son encadrement ont été essentielles pour l'élaboration de ce travail. Ses précieux conseils, encouragements, disponibilité et, surtout, la gentillesse et la confiance qu'il a manifesté à mon égard, ont été des atouts pour pouvoir mener à bien ce travail.

Je remercie également *Monsieur Philippe Very* et *Monsieur Gille Paché* pour l'immense honneur qu'ils me font d'évaluer ce travail de recherche et leur participation à ce jury de thèse.

Je tiens à remercier tout particulièrement *Madame Cécile Ayerbe* qui a toujours accepté avec un grand plaisir et une infinie patience, de répondre respectivement à mes questions sur l'orientation de ma recherche et sur les méthodes d'analyse de données.

Je suis également redevable à toutes les autres personnes qui m'ont accordé des rendez-vous et qui ont répondu à mes questionnements me permettant ainsi de réaliser mon travail de recherche. Leur témoignage a été fondamental.

De plus, j'adresse tous mes remerciements et ma gratitude à *mes parents* qui n'ont cessé de me soutenir tout au long de ces années de travail tout en me permettant de continuer ma carrière sportive. Je n'oublie pas *mon amour* qui m'a soutenu et m'a encouragé, pour la patience dont il a su faire preuve et le support sans faille qu'il a apporté durant ces deux dernières années.

Enfin, je souhaite exprimer toute ma reconnaissance à toute personne qui m'a offert de près ou de loin un soutien inconditionnel tout au long de mon parcours académique.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION A LA PREMIERE PARTIE - L'EMERGENCE DU MOUVEMENT DES FA BANCAIRES

SECTION 1 – LA RESTRUCTURATION DE L'INDUSTRIE BANCAIRE

SECTION 2 – LE PHENOMENE DE LA CONCENTRATION BANCAIRE

SECTION 3 – HISTORIQUE DU MOUVEMENT DES FUSIONS ACQUISITIONS

CONCLUSION

CHAPITRE 1 – LES FUSIONS ET ACQUISITIONS : PREAMBULE

SECTION 1 – DEFINITION ET DISTINCTION ENTRE « FUSION » ET « ACQUISITION »

SECTION 2 – LES PRINCIPALES FORMES DE PRISE DE CONTROLE

2.1 LA FUSION D'ENTREPRISE OU LA PRISE DE CONTROLE PAR TRANSFERT D'ACTIFS

2.2 L'ACQUISITION D'ENTREPRISE

SECTION 3 – LA TYPOLOGIE DES FA

3.1 LES FUSIONS ACQUISITIONS HORIZONTALES

3.2 LES FUSIONS ACQUISITIONS VERTICALES

3.3 LES FUSIONS ACQUISITIONS CONGLOMERALES

3.4 LES FUSIONS ACQUISITIONS CONCENTRIQUES

SECTION 4 – LES FONDEMENTS THEORIQUES

SECTION 5 – PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT DES OPERATIONS DE FA

5.1 PRESENTATION DES ETAPES D'UN PROCESSUS DE FA

5.2 DESCRIPTION DES ETAPES DU PROCESSUS DE FA

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

CHAPITRE 2 – CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

SECTION 1 – LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE

- 1.1 LA PERFORMANCE: DEBUT THEORIQUE SUR LE CONCEPT
- 1.2 LA PERFORMANCE AU SEIN DES « SCIENCES DE GESTION »
- 1.3 LA MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE
- 1.4 LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE, LA NOTION DE RESULTAT ET LEURS CONSEQUENCES
- 1.5 LES BIAIS COGNITIFS A TRAVERS LA PERFORMANCE
- 1.6 LA PERFORMANCE PERCUE VERSUS LA PERFORMANCE REALISEE

CONCLUSION DE LA SECTION 1

SECTION 2 – LES DIFFERENTES APPROCHES DE LA PERFORMANCE DANS LES OPERATIONS DE FUSIONS ACQUISITIONS

- 2.1 L'APPROCHE FINANCIERE
- 2.2 L'APPROCHE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE
- 2.3 L'APPROCHE DU PROCESSUS
- 2.4 L'APPROCHE ORGANISATIONNELLE
- 2.5 L'APPROCHE CULTURELLE

CONCLUSION DE LA SECTION 2

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

DEUXIEME PARTIE : APPROCHE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION A LA DEUXIEME PARTIE LA DEMARCHE DE RECHERCHE

SECTION 1 – DEFINITION DE LA QUESTION DE RECHERCHE

SECTION 2 – LA POSTURE EPISTEMOLOGIQUE

- 2.1 LE PARADIGME POSITIVISTE
- 2.2 LE PARADIGME CONSTRUCTIVISTE
- 2.3 LE PARADIGME INTERPRETATIVISTE
- 2.4 LE CHOIX DU PARADIGME INTERPRETATIVISTE DANS NOTRE ETUDE

SECTION 3 – LE CHOIX DE LA DEMARCHE ET DE LA METHODE DE RECHERCHE

- 3.1 LE CHOIX DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE
- 3.2 LE CHOIX DE LA METHODE DE RECHERCHE

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

CHAPITRE 3 – CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

SECTION 1 – LE PROJET DE RECHERCHE

- 1.1 LA GENESE DU PROJET DE RECHERCHE
- 1.2 ETABLISSEMENT DES CRITERES DE SELECTION DES CAS
- 1.3 LA CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON
- 1.4 LE RECUEIL DES DONNEES DE LA RECHERCHE

SECTION 2 – L'ANALYSE ET LE TRAITEMENT DES DONNEES

- 2.1 L'ANALYSE DE CONTENU
- 2.2 LA RETRANSCRIPTION DES DONNEES
- 2.3 LE CODAGE DES DONNEES
- 2.4 LE TRAITEMENT DES DONNEES QUALITATIVES

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

CHAPITRE 4 – MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE ET RESULTATS

SECTION 1 – MISE EN APPLICATION DU CADRE D'ANALYSE

- 1.1 RELATIVISME ET CRITERES DE VALIDITE : LA REPONSE PRAGMATIQUE
- 1.2 LA RIGUEUR D'UNE ETUDE QUALITATIVE DE TYPE MULTI-CAS
- 1.3 LA NOTION DE VALIDITE INTERNE ET LA VALIDITE EXTERNE

SECTION 2 – LES FONDEMENTS DE L'INTERPRETATION ET LES MODALITES D'EMERGENCE DES RESULTATS

- 2.1 LES CONCEPTS PROXEMIQUES DE LA PERCEPTION : NOTION D'APPRENTISSAGE ET DE LA CREATION DE SENS
- 2.2 UNE PREMIERE APPROCHE EMPIRIQUE : RESULTATS D'UNE ETUDE PRELIMINAIRE
- 2.3 L'ELABORATION DU PLAN DE CODAGE ET L'OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

SECTION 3 – LES RESULTATS

- 3.1 PREAMBULE AUX RESULTATS
- 3.2 ANALYSE DES DONNEES
- 3.3 DISCUSSIONS DES RESULTATS

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES ANNEXES

TABLES DES MATIERES

TABLE DES FIGURES

TABLES DES TABLEAUX

INTRODUCTION GENERALE

LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE

A l'ère de la globalisation de l'industrie et des marchés se caractérisant par une concurrence de plus en plus accrue, les entreprises, partout dans le monde, cherchent à se protéger contre le principal risque, celui de leur disparition. Pour ce faire, les entreprises des pays développés ont adopté une nouvelle stratégie d'internationalisation car l'implantation dans les pays étrangers, à travers la création de filiales, succursales ou bureaux de représentation, convient de moins en moins aux entreprises cherchant à conquérir à court terme de nouvelles parts de marchés afin d'accéder rapidement à une taille jugée optimale face à la compétition mondiale. Le recours aux alliances stratégiques, la fusion ou encore le rachat d'entreprises locales leur permet, à présent, de résoudre plus facilement certains problèmes tels que l'acquisition de nouveaux marchés, la constitution d'un réseau de distribution, la formation du personnel, l'amélioration de leurs marges bénéficiaires ou des objectifs immatériels tels que l'amélioration de leur savoir technologique et/ou organisationnel.

Les entreprises locales, opérant désormais dans un environnement à concurrence accrue avec des parts de marchés tendant à se restreindre et des changements imprévisibles et fréquents, se trouvent donc obligées de contourner ce phénomène via un mouvement de regroupement. Ce mode de concentration apparaît comme une solution assurant la pérennité et la croissance des petites et moyennes entreprises dont les capacités permettent difficilement de faire face à la concurrence mondiale et à l'émergence de plus en plus accélérée des grandes entreprises.

En effet, depuis le début de l'année 2005, le marché des fusions acquisitions (FA)¹ a montré un retour en force dans un bon nombre de secteurs : pas un jour ne se passe sans que la presse relate de nouvelles opérations de FA. Ce mouvement succède au boom de 1999- 2000 favorisé par la bulle de l'Internet. Aujourd'hui, il n'y a plus de suspense : la fièvre des FA règne donc bien sur les grandes entreprises mondiales : pétrole, hi-tech, pharmacie, banques, assurance, aéronautique... Partout les « world company » se développent !

¹ Abréviation du terme « Fusions et Acquisitions »

SECTION 1 - INTERET DE POURSUIVRE LA RECHERCHE SUR LES FA BANCAIRES

Ces opérations sont donc devenues, en quelques décennies, un mode de développement considéré comme essentiel dans la stratégie des entreprises. D'ailleurs, nul ne conteste l'importance du rôle des alliances ou partenariats dans la compétitivité et le développement des organisations, que ces dernières soient privées ou publiques, de grande ou de petite taille, situées dans les pays du Nord ou du Sud. Certaines entreprises considèrent même les coopérations comme cruciales pour leur devenir. Les opérations de FA se sont donc multipliées un peu partout dans le monde dans un laps de temps court, des financements de plus en plus importants se sont mis en place et des entreprises de plus en plus grandes se sont impliquées dans le processus poussées par les banques d'affaires elles-mêmes.

Alternative courante à la croissance interne des entreprises, les FA deviennent ainsi des stratégies cohérentes et croissantes du paysage des affaires (Schweiger, 2002). Qu'elles soient subies ou voulues, ces opérations sont une réponse des entreprises au changement de l'environnement économique, tout en contribuant à modifier ce dernier (Mucchielli et Kohler, 2000). De plus, des travaux précurseurs dans le domaine des opérations de FA (Pritchett, 1985 ; Schweiger et Ivancevich, 1987 ; Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Meier, 1998 ; Koenig et Meier, 2001) soulignent l'émergence de nouvelles formes de rapprochement sous le nom de FA de « collaboration » ou « coopérative ». Ces études suggèrent que les FA sont, aujourd'hui, plus orientées vers la recherche d'une coopération des deux entités que vers un équilibre financier. Aux opérations « hostiles », motivées par la recherche de pouvoir sur les marchés et par la valorisation de ressources existantes ou acquises, les FA de collaboration laissent envisager d'autres façons de concevoir et de comprendre les opérations de FA. Ainsi, les opérations de FA n'ont donc plus pour seul objectif d'élaborer des montages financiers, mais répondent à un réel besoin d'échange et de collaboration permettant le transfert et l'appropriation de nouvelles compétences technologiques et conduisant à l'émergence de quelques groupes, nationaux ou transfrontaliers, leaders à l'échelle de la zone européenne voir mondiale.

Cependant, si on a pu constater un développement multiple d'opérations de FA, toutes ne permettent pas d'augmenter la performance et cette dernière reste incertaine. Le risque d'échec de telles opérations est élevé : le taux d'échec annoncé varie entre 45 et 70% selon les sources (Cartwright & Cooper, 1993a ; Ravenscraft & Scherer, 1987 ; Schoenberg, 2006).

Certaines autres recherches estiment le taux d'échec à plus de 50% (Hunt, 1990 ; Meier & Schier, 2003 ; Schienberf, 2006 ; Melchior, 2012). Ce taux peut même atteindre 60 à 80% (Tetenbaum, 1999 ; Marks & Mirvis, 2001).

Depuis des décennies, les chercheurs s'interrogent sur les raisons de ces échecs. Plusieurs écoles de pensées sont apparues pour tenter de comprendre le facteur déterminant influençant la performance des opérations de FA.

En effet, de manière générale, les travaux mettent rarement en évidence les causes réelles de l'échec (Ahuja et Katila, 2001). Les études se contentent d'élaborer l'hypothèse selon laquelle, certains types d'opérations de croissance externe sont plus propices que d'autres au processus de transfert de compétences, sans analyser le processus lui-même (Takeishi, 2001). Des lors, de nombreuses réflexions de la part de journalistes, de professionnels ou d'universitaires ont été menées et ont donné lieu à de nombreux articles et ouvrages éclairant les problèmes inhérents aux FA et examinant la question de la performance des FA sous différents angles.

Pour la majorité des dirigeants, l'approche financière est un déterminant majeur dans les opérations de FA dans une économie dirigée par les marchés boursiers. De plus, pour les chercheurs de l'approche financière (Jensen & Ruback, 1983 ; Jarell & al., 1998 ; Albouy, 2000, etc.), la performance de la FA correspond à la création de valeur « actionnariale » c'est-à-dire la maximisation de la richesse des propriétaires de la firme à savoir ses actionnaires. Plus spécifiquement, les auteurs ont analysé l'impact de la FA sur la valeur boursière de l'entreprise acquéreuse et celle de la firme acquise en s'appuyant sur des mesures dites « stock-market based measures ». Les résultats de leurs recherches ont mis en évidence deux points importants :

- * L'enrichissement des actionnaires des sociétés cibles au détriment des actionnaires de l'entreprise acquéreuse ;
- * La question du gain des actionnaires de l'acquéreur est contrastée : ce gain peut être positif (Asquith & al., 1983 ; Jarell & Poulsen, 1989), nul (Healy & al., 1997) ou négatif (Agrawal & al., 1992 ; Kaplan & Weisbach, 1992).

Le champ de recherche des FA de cette approche est particulièrement riche car il touche aux grands paradigmes en finance : l'efficacité des marchés, la théorie de l'agence, le free cash flow², le marché du contrôle³ et le Capital Asset Pricing Model⁴.

Cependant, certains échecs peuvent être expliqués par les facteurs financiers ou commerciaux, mais un nombre considérable s'explique par la négligence du rôle de certains autres facteurs : le succès d'une opération de FA est la résultante, d'une part, d'une logique stratégique et, d'autre part, d'un réel effort d'intégration. Notons que, depuis trente ans, de très nombreux chercheurs, issus de disciplines diverses, se sont interrogés sur les facteurs influençant la performance des opérations de FA. Une analyse de la littérature nous conduit donc à distinguer plusieurs perspectives sur ce thème : les auteurs soulignent l'intérêt d'une approche multidisciplinaire pour appréhender la complexité des phénomènes de FA et peut-être apporter une réponse à la question de la moindre performance de ces opérations (Cartwright & Cooper, 1995 ; Schweiger & Walsh, 1990). En effet, une vision exclusivement financière constitue une vision étroite de ce qu'est une opération de FA, vu que son succès ou son échec dépend fortement de la réalisation de synergies sur les domaines stratégiques, processuels, organisationnels et culturels⁵.

Fort de cette constatation, notre étude aurait pu s'appliquer à bon nombre de secteurs concernés par ces opérations de rapprochement sachant que les entreprises, quelque soit leur secteur d'activité, ont souvent une structure organisationnelle similaire et ainsi rencontrent les mêmes difficultés pour obtenir une performance positive.

Ayant une opportunité d'accès au terrain, notre choix d'étude s'est basé sur le domaine bancaire, secteur principalement financier et très fermé⁶, nous permettant, d'une part, d'obtenir une homogénéité dans notre échantillon à travers un choix de secteur spécifique et, d'autre part, de réduire voir de neutraliser la dimension technique que nous souhaitons étudier : la performance perçue. En effet, notre étude a établi la différence entre la

² Le free cash flow est le terme anglo-saxon du flux de trésorerie. C'est la différence des encaissements (recettes) et des décaissements (dépenses) engendrés par l'activité d'une organisation.

³ Le marché du contrôle vise au bon fonctionnement des bourses et autres activités financières faisant appel à l'épargne publique.

⁴ D'après le lexique en finance, la Capital asset pricing model a été conçu par Treynor, Sharpe et Lintner. C'est une théorie financière permettant de fixer le prix d'un actif en fonction de sa rentabilité et de son risque non diversifiable, mesuré par le coefficient Bêta.

⁵ Ces facteurs sont compris dans la boîte noire, cf. chapitre 2 section 1, p. 131.

⁶ L'accès au terrain est très difficile car la profession bancaire est un secteur très opaque, entouré de secrets professionnels et surtout très règlementé de part les enjeux financiers qu'il engendre.

performance réalisée, souvent utilisée dans les études antérieures, et la performance perçue relevant du concept de la perception des acteurs qui nous a semblé très intéressant à étudier à travers un travail qualitatif : le résultat de l'opération reste identique excepté le fait que la performance implique un résultat perçu sur lequel l'individu peut exercer un contrôle direct en termes de direction et d'intensité.

Au sein de notre recherche, nous analysons le fait que beaucoup de facteurs influencent la performance d'une opération de FA bancaires cependant les études réalisées se sont souvent basées sur des méthodes quantitatives ne permettant pas de détecter un seul facteur déterminant de la performance perçue expliquant le résultat positif ou négatif d'un rapprochement dans le secteur bancaire.

Ce travail doctoral a donc pour but d'apporter un éclairage complémentaire, aux travaux précédents, se situant à mi-chemin entre le management stratégique, le comportement organisationnel et la psychologie sociale, notre thèse tente ainsi de répondre à l'une des questions les plus stimulantes de ces disciplines : *Quel facteur déterminant du concept de la performance explique le succès ou l'échec perçu dans les FA bancaires ?*

Notre objet de recherche relève donc du fait qu'il puisse y avoir plusieurs performances objectives enregistrées à la suite d'un seul acte moteur (l'opération de FA bancaire) et qui peut donner lieu à des divergences ou des convergences de perception entre plusieurs acteurs faisant partie de l'environnement social de l'entreprise (absorbante ou absorbée). C'est dans cette optique, qu'à travers leurs discours, *nous essayerons de comprendre et de détecter un facteur déterminant de l'échec et de la réussite perçue d'une FA bancaire.*

Pour conclure, nous pouvons dire que la majorité des recherches visent davantage à mettre en évidence les freins au transfert que d'en comprendre la dynamique processuelle. Ces résultats sont d'autant plus préoccupants que les FA continuent à être une stratégie répandue pour la croissance des entreprises, spécifiquement dans le secteur bancaire. De plus, De Man et Duysters (2005) expliquent que les causes exactes de ce constat sont peu claires. C'est pour cela que nous souhaitons que cette recherche contribue à la prise de conscience, par les

professionnels bancaires, de l'importance et de l'impact que d'autres facteurs compris dans la « boîte noire »⁷ ont sur la réussite ou l'échec (performance) d'une FA dans leur secteur.

Nous souhaitons également que notre recherche, grâce à son design basé sur une collecte de données qualitatives, contribue à une compréhension affinée des dynamiques de changement en période de FA bancaire et apporte une réponse complémentaire à la question de la performance perçue dans le processus d'opération de rapprochement.

⁷ cf. chapitre 2, section 1, p. 131.

SECTION 2 - LES CHOIX EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES

A la fois dicté par la vision que le chercheur se fait de son environnement, élément de cohérence de l'ensemble de la recherche et conditionnant la légitimation de celle-ci, le choix postural était inévitablement crucial et central. Une approche de nature interprétativiste s'imposera rapidement au regard de la finalité de notre recherche, puisque le but était de « comprendre » les interprétations des acteurs quant au processus d'échec et de réussite des opérations de FA bancaires à savoir que la logique de notre travail consiste à mettre en évidence des faits, mais aussi des sentiments et des opinions.

La conséquence méthodologique de notre positionnement épistémologique était donc de conduire une démarche qualitative, avec un raisonnement inductif, centrée sur l'étude de cas multiples au sein du secteur bancaire. En effet, par la voie de l'exploration, nous avons cherché à structurer pour produire du sens : l'analyse qualitative nous a ainsi permis de formuler des explications que nous espérons fécondes, riches et contextuelles. Dans une logique de découverte de la réalité, notre démarche a consisté à mettre en évidence les faits, les sentiments et les opinions des membres de l'organisation impliqués dans une opération de FA bancaire. Cette volonté d'identifier à la fois les perceptions et les faits des acteurs, nous oriente vers une position qualifiée d'inductive⁸ à travers une méthode consistant en un processus non-séquentiel de multiples « allers-retours » entre les phases d'observation, d'analyse et de théorisation. Toutefois, pour comprendre le concept de performance perçue étudié, il nous a été nécessaire de nous orienter vers des construits théoriques non abordés dans notre cadre conceptuel.

Ainsi, l'objet de cette recherche est de comprendre, restituer et conceptualiser le concept de performance perçue dans un cadre précis : celui de l'échec et de la réussite perçus d'une opération de FA dans le secteur bancaire, en vue de détecter un facteur déterminant de ces résultats positifs ou négatifs.

Nous avons donc l'ambition, à travers ce sujet, de répondre au manque d'étude empirique, qui semble présent sur le plan littéral, en offrant une description de la performance dans le secteur des FA bancaires, tant de fois souligné dans les travaux antérieurs, et pourtant présenté à travers plusieurs dimensions pour comprendre la réussite ou, *a contrario*, l'échec d'une

⁸ Voir introduction à la deuxième partie, p.226

opération de FA. L'étude de cas multiples conduite en profondeur, tout au long de notre thèse, constitue, de notre point de vue, une première contribution.

Aussi, la contribution théorique de cette recherche est l'identification des liens conceptuels parmi des thèmes divers dans la littérature, afin de développer et d'examiner les décisions stratégiques des dirigeants, dans le cadre de la conduite d'un processus de rapprochement bancaire.

Au delà de ces intérêts théoriques, il convient de souligner les contributions de notre recherche sur le plan managérial. Notre recherche dévoile, de façon concrète, le facteur déterminant impactant sur le processus de FA bancaire. La description et l'analyse de ce processus offre une illustration aux hauts dirigeants, des actions à mener, ou à éviter, au sein d'une organisation dont la survie est conditionnée par la réussite de la FA.

L'étude de cas multiples présentée peut ainsi être considérée comme une source d'expérience et de prise de conscience réelle pour les dirigeants, actionnaires et managers en charge d'une opération de rapprochement dans le secteur bancaire, soucieux de la réussite et de la pérennité de leur union.

Il est, à ce titre, significatif de noter que cette recherche offre une réflexion sur le phénomène des opérations de FA bancaires, en vue d'acquérir des technologies et de créer des innovations, phénomène qui semble devenir une préoccupation importante des dirigeants d'entreprises appartenant au secteur bancaire. Les retombées managériales sont significatives dans la mesure où elles offrent un éclairage nouveau sur la stratégie des opérations de FA bancaires. Les résultats de la recherche proposent une connaissance approfondie des décisions, des actions et des perceptions d'acteurs en matière de pilotage et de contrôle de la performance perçue des FA bancaires, connaissance souvent difficile d'accès aux praticiens comme aux théoriciens, pour des raisons essentielles de confidentialité.

SECTION 3 - PRESENTATION DE LA THESE

La présentation de la recherche a été choisie avec le souci de faciliter la lecture, tout en respectant la nécessité de distinguer les champs de littérature utilisés au départ de la recherche et ceux qui ont été employés par la suite. La démarche de présentation générale est présentée ci-après.

Le manuscrit est organisé de la manière suivante. Dans une introduction à la première partie de notre travail et avant tout développement théorique, il nous a semblé intéressant d'expliquer l'importance du phénomène des FA dans le secteur bancaire, à savoir la présentation de l'historique du mouvement de rapprochements bancaires, permettant à nos lecteurs de mieux contextualiser l'étude suivie.

Puis, dans le prolongement de cette présentation, nous avons, lors du chapitre 1, défini les concepts clés (fusion, acquisition) en soulignant les frontières entre les concepts proches afin de soulever toute confusion. Seront également abordés les fondements théoriques de ces opérations, les types de FA, le processus du fonctionnement de celles-ci et la pluralité des pratiques juridiques (formes juridiques) de ces opérations de rapprochement. En effet, il nous a semblé intéressant d'exposer les différents concepts étudiés afin que le lecteur puisse comprendre la suite de notre raisonnement.

Le deuxième chapitre est consacré à la spécification du cadre de recherche. Dans la première section, nous détaillerons les travaux sur la performance des FA. Cette section nous permet de positionner notre recherche au sein des diverses écoles de pensées traitant des fusions. Notre recherche se concentre sur le contexte de la performance des FA. Dans une deuxième section, nous avons spécifié notre étude, à travers le choix du secteur bancaire, en mettant en avant l'importance des dimensions « soft » (management stratégique, processuelle, organisationnelle et culturelle) dans le succès ou l'échec de l'opération. Enfin, une troisième section se concentre sur le concept de la perception de la performance face aux opérations de FA. Ainsi, une distinction entre performance réalisée et perçue a été faite, montrant que notre travail s'attèle à étudier la place que prend la perception des acteurs dans la « chaîne de valeur » de l'entreprise en analysant son impact sur la performance globale d'une opération de FA bancaire, qu'elle soit financière ou managériale.

L'introduction à la deuxième partie de notre thèse présente la démarche de notre recherche se concentrant, en premier lieu, sur notre posture épistémologique. Ainsi, notre travail s'inscrit

dans une posture épistémologique dite « interprétativiste » (Thiétart, 2003) dont la validité de la connaissance dépend du respect d'une logique formelle, c'est-à-dire, de la spécificité épistémologique et de la méthodologie qui est propre aux sciences sociales. Elle est conduite par une logique inductive considérée comme « le raisonnement qui conclut à partir de prémisses et d'hypothèses à la vérité d'une proposition ou à sa réfutation en usant de règles d'inférence » (Chalmers, 1987). Rappelons que le fait de se situer dans un paradigme épistémologique implique le choix d'une démarche et d'une approche de recherche. C'est dans cette logique qu'en second lieu, il nous a semblé judicieux de présenter le choix de notre démarche de recherche suivi, afin de collecter les données nous permettant, par la suite, de répondre à notre problématique.

Le troisième chapitre présente le contexte et la méthodologie d'accès au terrain de la recherche utilisée et plus généralement la démarche employée tout au long de l'étude. Il justifie en particulier le choix de notre démarche qualitative reposant sur l'étude de cas multiples de FA nationales dans le secteur bancaire. Les méthodes de recueil et d'analyse des données et les outils de mesures utilisés sont ensuite présentées et justifiées.

Le quatrième chapitre a été consacré à la mise en œuvre de la recherche empirique et des résultats répondant à la problématique suivante : ***Quel facteur déterminant du concept de la performance explique le succès ou l'échec d'une FA bancaire ?*** Apparues récemment dans la littérature, les fusions opérées dans le secteur bancaire, représentent des tendances nouvelles en matière de politique de fusion et de mode d'intégration. Si l'après fusion se présente comme une période essentielle dans le processus de création de valeur des entreprises, son rôle apparaît déterminant dans le cas d'une fusion de collaboration, l'enjeu principal étant de combiner des ressources à des fins de création de richesse nouvelle. Au regard de l'absence d'une vue d'ensemble des résultats empiriques sur ce sujet et de l'importance grandissante des opérations de fusions bancaires, notre constat est que ce phénomène a été jusqu'ici minimisé dans la littérature et qu'il mérite d'être approfondi.

Ainsi, la section 1 de ce chapitre se concentre sur la mise en place d'un cadre d'analyse à savoir l'explication de la notion de validité de notre étude. La section 2 présentent, quant à elle, les fondements de l'interprétation et les modalités d'émergence des résultats : les concepts proxémiques de la perception regroupant la notion d'apprentissage organisationnel et la création de sens sont des concepts que nous avons exposés pour mieux appréhender la suite de notre travail. Nous avons également, au sein de cette section, présenté les résultats de

l'étude préliminaire réalisée au cours de notre master de recherche découlant sur notre travail actuel de thèse. Suite à cela, l'élaboration du plan de codage et l'opérationnalisation des variables a été mis en place à l'aide du logiciel d'analyse de contenu N'Vivo version 7. Enfin, la section 3 a été exclusivement réservée aux résultats de notre étude et à la discussion que nous en avons fait. Ainsi, cette dernière section permet de comprendre quel facteur explicatif influence l'échec ou la réussite d'une FA dans le secteur bancaire et propose des solutions pour améliorer le processus actuel de rapprochement.

Enfin, la conclusion générale de notre thèse a pour objet de synthétiser les contributions de cette recherche, de s'interroger sur la possible généralisation de nos résultats et de présenter les implications managériales et les perspectives de recherches offertes dans la continuité de ce travail doctoral. Dans la première section, nous rappelons, d'un point de vue global, les contributions de la recherche. Dans la seconde section, nous exposerons les apports théoriques, méthodologiques et empiriques de notre travail puis ses limites. Enfin, nous exposerons les perspectives de la recherche en mettant en avant les voies futures de notre travail qui y seront ensuite discutées.

Dans le diagramme suivant (figure 1), nous avons schématisé les différentes étapes de notre recherche. Le passage d'une étape à une autre s'est fait après discussion avec mon directeur de thèse et en accord sur l'orientation générale de notre travail.

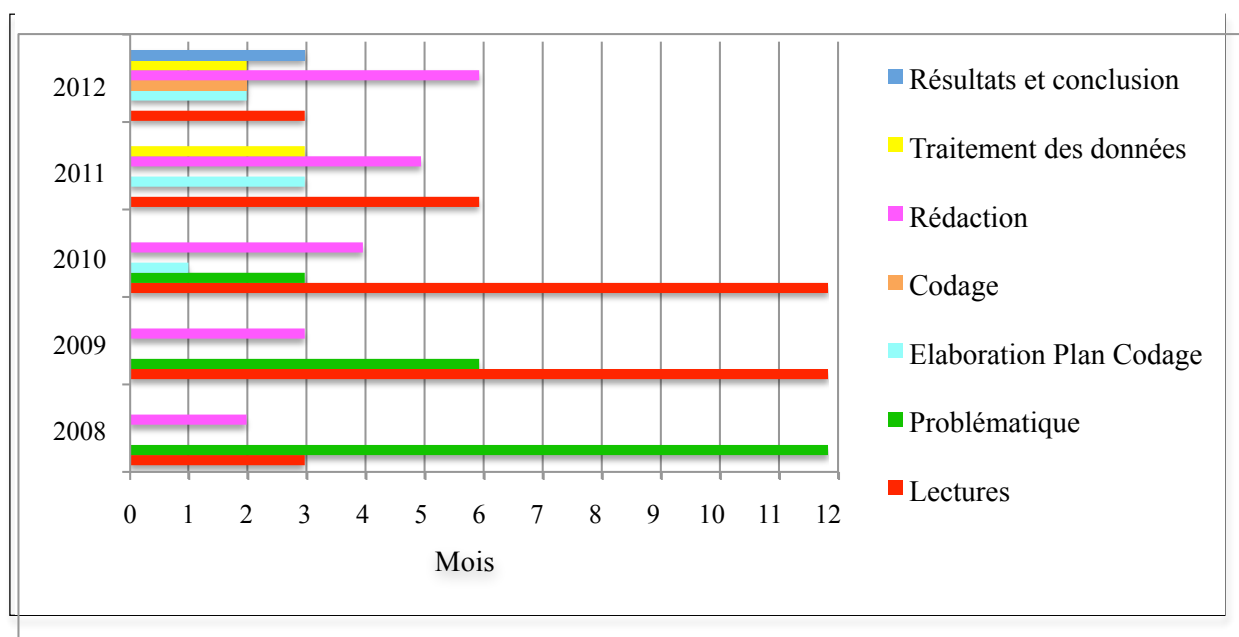


Figure 1 : Planning de la Thèse

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION A LA PREMIERE PARTIE L'EMERGENCE DU MOUVEMENT DES FA BANCAIRES

Section 1 - La restructuration de l'industrie bancaire
Section 2 - Le phénomène de concentration bancaire
Section 3 - Historique du mouvement des FA

CHAPITRE 1 - LES FUSIONS ET ACQUISITIONS : PREAMBULE

Section 1 - Définition et distinction entre
« fusion » et « acquisition »
Section 2 - Les principales formes de prise de
contrôle
Section 3 - La typologie des FA
Section 4 - Les fondements théoriques des FA
Section 5 - Processus de fonctionnement des
opérations de FA

CHAPITRE 2 - CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Section 1 - Le concept de la performance
Section 2 – Les différentes approches de la
performance dans les opérations de FA

DEUXIEME PARTIE : APPROCHE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION A LA DEUXIEME PARTIE LA DEMARCHE DE RECHERCHE

Section 1 - Définition de la question de recherche
Section 2 - La posture épistémologique
Section 3 - Le choix de la démarche et de la méthode de recherche

CHAPITRE 3 - CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Section 1 - Le projet de recherche
Section 2 - L'analyse et le traitement des
données

CHAPITRE 4 - LA MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE ET RESULTATS

Section 1 - Mise en application du cadre d'analyse
Section 2 - Les fondements de l'interprétation et les
modalités d'émergence des résultats
Section 3 - Les résultats

CONCLUSION GENERALE, LIMITES ET APPORTS DE LA RECHERCHE

PREMIERE PARTIE

CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION A LA PREMIERE PARTIE : L'EMERGENCE DU MOUVEMENT DES FA BANCAIRES

Dans le monde économique contemporain, l'un des phénomènes les plus marquants, l'un de ceux dont le développement a été le plus rapide, est sans doute les FA.

En effet, ces deux dernières décennies, l'activité bancaire internationale s'est mondialisée. Bien qu'elle se soit faite à des rythmes différents, la tendance générale à la mondialisation⁹ était déjà évidente dès le milieu des années 80 avec un mouvement global de libéralisation des activités financières ayant pour effet d'accroître radicalement la pression concurrentielle qui s'exerçait sur elles. Les activités transfrontalières¹⁰ avaient accéléré l'augmentation des actifs étrangers des banques durant les années 60 et 70. En revanche, au cours des deux décennies suivantes, les services financés localement ont connu une expansion plus rapide.

La mondialisation de l'activité bancaire reflète une réorientation des stratégies des banques (réorganisation, informatisation, diversité et internationalisation) et leur réaction face à de nouvelles contraintes oblige de nombreuses banques à adopter de nouvelles stratégies commerciales. La banque est une industrie très spécifique et en permanente mutation : l'importance du cadre réglementaire, l'absence presque complète de brevets protégeant l'innovation, la multiplicité des produits joints ou complexes, l'importance des effets externes sur le reste de l'économie interdisent d'utiliser tels quels les instruments traditionnels de l'analyse économique pour mettre en perspective la dynamique de cette industrie. Les banques ont donc poursuivi leurs changements de stratégies en s'implantant sur de nouveaux marchés, au moyen d'une expansion organique de leurs activités ou de fusions et acquisitions¹¹ transfrontalières donnant une perspicacité globale au sein de cette industrie. Les banques participent ainsi au mouvement général de concentration¹². Autant que de stratégies,

⁹ La globalisation des marchés financiers : l'OCDE définit la globalisation comme étant « le processus par lequel des marchés et les procédés de production de plusieurs pays s'imbriquent de plus en plus étroitement par les échanges de biens et de services et par les flux de capitaux et de technologie ».

Appliqué aux marchés financiers, il s'agit du phénomène provoqué par l'internationalisation de la finance, qui se caractérise par le développement d'un espace financier unique pouvant aboutir, pour un instrument financier donné, à la formation d'un prix unique à travers le monde.

¹⁰ Définition des « activités transfrontalières » d'après le Petit Larousse : cela concerne le franchissement d'une frontière, les relations entre pays de part et d'autres d'une frontière. Dans ce contexte d'industrie bancaire, les activités transfrontalières concernent les achats et les ventes ou les FA d'établissements bancaires entre eux.

¹¹ Définition : l'expression fusions acquisitions ou FA se réfère à l'aspect de la stratégie de la finance d'entreprise (corporate finance) et du management traitant du fusionnement et de l'acquisition de différentes firmes aussi bien que d'actifs, plus simplement « *les fusions se produisent quand deux ou plusieurs entreprises se rapprochent pour ne former qu'une seule firme* ».

¹² Les fusions et acquisitions atteignaient le niveau record de 8% du PIB mondial à la fin des années 90. Ce mouvement de concentration sera expliqué plus en détail par la suite.

les circonstances ont présidé à la mondialisation de l'activité bancaire. La libéralisation du secteur financier compte parmi les facteurs déterminants du rythme de développement local des banques étrangères. Au cours des deux dernières décennies, de nombreux pays sont donc passés d'un régime financier relativement fermé et réglementé à un système plus ouvert.

SECTION 1 - LA RESTRUCTURATION DE L'INDUSTRIE BANCAIRE

Avec ce processus de mondialisation, le système financier a connu une pleine restructuration et est devenu de plus en plus transnational¹³. Ce mouvement de restructuration dans le secteur de la banque et de la finance est attribuable en majeure partie à notre environnement économique en constante évolution obligeant les établissements bancaires et financiers à s'adapter au contexte pour demeurer compétitifs. Les restructurations bancaires s'inscrivent donc dans le processus de globalisation financière, c'est-à-dire dans l'émergence d'un système financier mondial, qui est l'un des faits majeurs de la fin du 20^{ème} siècle.

Ce processus de mondialisation signifie, en premier lieu, que le marché des services financiers a pris une dimension planétaire, c'est-à-dire que les firmes appartenant à cette branche d'activité se sont internationalisées. Le terme mondialisation signifie, en second lieu, que les entreprises financières ont été de plus en plus amenées à opérer, et à se concurrencer, sur un marché global des services financiers.

Dans ce nouveau contexte, l'industrie mondiale des services financiers s'est restructurée en donnant naissance à des groupes financiers multisectoriels organisés sur une base nationale puis transnationale. C'est, par exemple, le cas des trois groupes bancaires français comme BNP Paribas, Société Générale et Crédit Agricole- LCL qui ont progressivement développé et consolidé leurs activités en dehors de l'intermédiation bancaire traditionnelle pour se lancer dans des opérations de marché et d'assurance. Cependant, les restructurations bancaires et financières suivent une logique proche de celle des autres industries¹⁴. Le processus de globalisation entraîne, pour une industrie, le passage du stade de sa structuration sur la base d'oligopoles nationaux à celui d'une approche mondiale du marché et de la production. De nombreuses branches industrielles ont précédé les services financiers dans cette voie : pétrole, sidérurgie, aéronautique, chimie, automobile... Obéissant à cette logique de globalisation, l'industrie des services financiers est entrée à son tour dans une phase d'intense

¹³ Le système financier, dont les opérations d'entreprise, dépassent les frontières internationales.

¹⁴ Cette affirmation fait référence au paragraphe 2 de la page 12 de l'introduction générale.

restructuration. Dans la plupart des pays, les restructurations bancaires achèvent le premier stade de consolidation sur une base nationale avec la constitution de groupes bancaires jouant le rôle de « *champions nationaux* ».

L'évolution de l'environnement bancaire au cours de ces dernières années a donc suscité de nombreuses interrogations sur l'adaptation des comportements bancaires à ce nouveau paysage. Ainsi, pour rester efficaces et compétitives, les banques ont exploité tous les moyens pour y parvenir, notamment par le repositionnement stratégique par rapport à la concurrence, par le développement des barrières à l'entrée et par l'exploitation des innovations financières à des fins stratégiques¹⁵.

SECTION 2 - LE PHENOMENE DE LA CONCENTRATION BANCAIRE

L'accroissement de la concurrence à la suite des mouvements de déréglementation et de libéralisation financière des années 80 a suscité une restructuration de l'industrie bancaire. Comme nous l'avons énoncé précédemment, cette restructuration s'est effectuée ainsi par des mouvements stratégiques de la part des banques qui se sont repositionnées par rapport à la concurrence et ceci à travers des stratégies de concentration et de diversification.

Le phénomène de concentration industrielle et financière n'est donc ni nouveau ni méconnu, il se confond avec l'histoire du développement du capitalisme. A chaque stade de ce développement, la concentration des entreprises est révélatrice de mutations particulières que connaît la sphère économique. S'il n'est pas nouveau, le vaste mouvement de concentration de ces dernières années n'en recèle pas moins des caractéristiques propres.

Geoffron (1993) souligne que la concentration fut longtemps considérée comme un gage de solidité du système en Europe, alors qu'elle fut largement prohibée aux Etats-Unis. Si la concentration trouve sa logique dans la stratégie des firmes financières, rien n'indique qu'elle améliore l'efficacité productive, ni qu'elle renforce le pouvoir de ces firmes. De nombreux travaux sont donc venus étayer aux Etats-Unis la réflexion sur l'opportunité d'une concentration plus élevée. D'ailleurs beaucoup d'entre eux montrent que les FA jouent un rôle important. En effet, la plupart des travaux basés sur le modèle SCP (Structure-Comportement-

¹⁵ Rappel au Modèle des cinq forces de Porter qui a été élaboré par le professeur de stratégie Michael Porter en 1979. Selon lui, cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services : le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits de substitution, la menace d'entrants potentiels sur le marché, l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

Performance), ont conclu à une liaison significative entre la concentration du système bancaire et le taux de profit des institutions financières, dont l'explication en termes de rente de monopole a été contestée à la suite de la prise en considération de la critique de Demsetz (1973) et de la nécessité d'endogénéiser la structure de marché (Chauveau et Saidane, 1991). Weiss (1989) exprime alors que les prix de vente augmentent avec la concentration. Contrairement, les prix d'achat diminuent avec cette dernière.

Les structures de marché semblent être à l'origine d'écart de taux entre petites et grandes entreprises. Dietsch (1988) montre, également, que l'élasticité de la demande de crédit augmente quand la taille de l'entreprise augmente. Cette relation positive entre concentration et rentabilité peut suggérer que la vague de fusions du secteur bancaire américain a été motivée par les perspectives de profits résultant d'un renforcement des positions sur le marché par la concentration ou l'élargissement des parts de marché des firmes qui fusionnent.

Ainsi, le repositionnement géographique des banques se traduit par des facteurs structuraux non changeant : la recherche d'une taille critique globale par des implantations stratégiques sur les principaux centres financiers internationaux ayant pour désir d'atteindre une capitalisation boursière permettant de dissuader d'éventuels « *prédateurs* », la recherche d'économie d'échelle et d'efficacité économique permettant des économies de coûts et des gains de parts de marché, une volonté de diversifier un portefeuille d'activités stratégiques de manière à réduire la dépendance à l'égard d'une ligne de métier ou d'une zone géographique, sans oublier le besoin de rationalisation de certains marchés nationaux encore fortement morcelés, notamment l'Allemagne et l'Italie. Ainsi, ces objectifs expliquent l'accélération du phénomène de la concentration d'opérations bancaires en Europe. Par ailleurs, Berger, Humphrey et Smith (1993) considèrent que ces dernières années, la réorganisation du secteur bancaire européen présente des effets comparables à ceux observés au sein du secteur bancaire américain, en particulier en raison de la recherche de l'efficacité économique par les banques qui, de plus en plus, sont confrontées aux situations difficiles sur une échelle nationale et internationale.

En effet, le nombre d'opérations bancaires en Europe a montré une nette augmentation au cours de ces dernières années, dont les principales caractéristiques pourraient être détectées par l'émergence de mastodontes bancaires à l'échelle nationale, le développement d'opérations de type paneuropéennes ainsi que la constitution de vastes conglomerats financiers européens. Le montant moyen des opérations réalisées dans le secteur bancaire est

relativement élevé par rapport aux opérations au sein d'autres secteurs, ce qui indique un degré important de restructuration. L'objectif de réorganisation est alors animé par l'efficacité et la recherche de compétitivité mais les banques doivent également tenir compte de l'augmentation de la concurrence potentielle aidée par des marchés libres.

Cependant, certaines banques sont obligées de dépasser leurs frontières si elles veulent continuer à augmenter. Il semble également intéressant d'ajouter que le rôle des régulateurs, principalement la Commission européenne pour l'Europe et la Commission commerciale fédérale pour les Etats-Unis, est important dans le monde des FA. Ces autorités ont en effet la capacité de bloquer les opérations de FA si elles considèrent que le raccordement porterait des dommages à la concurrence¹⁶. Il est très probable que, si deux concurrents importants comme HSBC et RBS voulaient fusionner, la Commission européenne refuserait ou imposerait quelques contraintes strictes – telles que des désinvestissements substantiels – à ces banques. Dans ce contexte, il est ainsi plus facile de recevoir une autorisation pour une opération transfrontière que pour une opération nationale.

C'est le cas par exemple des banques hollandaises et scandinaves dont les marchés nationaux sont saturés et très concentrés menant à une basse croissance potentielle. La forte concentration explique également l'appétit des banques espagnoles pour la croissance externe. Finalement, en France, le secteur bancaire peut être considéré également comme un secteur concentré. Malgré cette tendance de croissance, beaucoup d'études prouvent que le mouvement de la concentration dans le secteur bancaire est, jusqu'ici, en très grande partie limité aux opérations nationales : la valeur des FA transfrontalières, de 1994 à 2003, a représenté à peine 2% d'affaires réalisées au sein de l'Union européenne dans le secteur bancaire contre 37% dans les autres industries.

Cependant, une exception doit être expliquée : les banques de l'Europe des 15 ont massivement investis en Europe centrale et orientale dans un objectif d'élargissement à 25. C'est le cas de groupes comme le belge KBC¹⁷, les néerlandais ING¹⁸ et ABN AMRO¹⁹, le

¹⁶ Nous faisons ici référence à la loi antitrust qui est destinée à assurer une libre concurrence dans un marché ouvert. Les premières lois anti-trust sont apparues aux Etats-Unis à la fin du 19^{ème} siècle : certaines entreprises étaient tellement puissantes qu'elles détenaient le monopole ou quasi-monopole sur leur secteur. De plus, les lois anti-trust interdisent l'entente sur les prix entre concurrents.

¹⁷ KBC est l'un des premiers groupes financiers européens. Il s'agit d'un groupe de bancassurance multi-canaux géographiquement centrés sur l'Europe et desservant aussi bien des clients particuliers, de la clientèle private banking, des petites entreprises et des entreprises de taille moyenne.

¹⁸ « International Netherlands Group » est une entreprise de banque-assurance.

¹⁹ « ABN AMRO » est une banque commerciale et d'investissements néerlandaise. Elle a son siège social dans le quartier Zuidas à Amsterdam. Outre les Pays-Bas, ABN AMRO détient de fortes positions dans le centre des Etats-Unis en banque de détail et au Brésil. « AMRO » vient de la contraction des noms des villes d'Amsterdam

français Société Générale²⁰, l'italien Uni Credito²¹ et l'allemand HVB²² qui ont profité des privatisations dans les pays de l'ex-bloc communiste²³ pour se constituer un réseau local axé sur la banque de détail. Dans ce contexte, nous pouvons ainsi se demander pourquoi l'activité bancaire en matière de FA n'est pas plus importante aujourd'hui.

SECTION 3 - HISTORIQUE DU MOUVEMENT DES FA

L'observation de l'évolution du nombre d'opérations de FA met en évidence un phénomène de vagues consistant en « une alternance entre des périodes d'intense activité et de relative stabilité » (La Blanc, 2003-2004, p.6). Ce phénomène de vagues a été constaté dans la plupart des pays industrialisés. Chaque vague est souvent la conséquence d'un engouement sectoriel aidé par une conjoncture économique favorable (croissance, santé de la bourse), des stratégies industrielles nouvelles et des évolutions technologiques. Chaque vague présente donc ses propres caractéristiques que nous développons dans ce qui suit.

3.1 LE MOUVEMENT DES FA SUR LE PLAN MONDIAL

Le mouvement actuel des FA n'est pas un phénomène nouveau, il est donc nécessaire de se rappeler que d'importantes vagues de consolidation se sont déjà produites dans le passé. Depuis le début de l'industrialisation, le monde a ainsi connu cinq périodes de ce type : a) de 1897 à 1904, b) de 1916 à 1929, c) de 1965 à 1969, d) de 1984 à 1989 et e) de 1993 à 2000 (Figures 2 et 3).

et Rotterdam. ABN AMRO est la 11^{ème} en Europe et la 20^{ème} dans le monde, avec plus de 3 000 branches dans plus de 60 pays.

²⁰ Aussi appelé *SG*, *SocGen* or *Socgen*, elle est une des principales banques françaises, et une des plus anciennes. Elle fait partie des trois piliers de l'industrie bancaire française avec LCL (*ex- Crédit Lyonnais*) et BNP Paribas.

²¹ *Uni Credito Group* est un groupe bancaire italien fondé en 1998, dont le siège social est à Milan. Uni Credito est en 2006, le premier groupe bancaire italien, et l'une des trois premières capitalisations boursières de la zone euro de secteur depuis sa fusion avec HypoVereinsbank en 2005.

²² *HVB Group* or HypoVereinsbank est la seconde banque privée en Allemagne.

²³ Ceci concerne principalement la Hongrie, la Pologne et la Tchécoslovaquie.

Périodes	Caractéristiques principales	Zones	Secteurs
Fin du XIX ^e siècle (1897-1904)	<ul style="list-style-type: none"> Massives (disparition d'un tiers des firmes américaines) La capitalisation boursière d'United Steel Corporation représentait plus de 7 % du PIB en 1901 contre 6,5 % pour Microsoft en mars 2000 (1) Horizontales, domestiques, amicales Contexte de bulle 	USA	Energie, transport, acier...
Deuxième partie des années 1920	<ul style="list-style-type: none"> Modérées (impact de la législation antitrust) Horizontales et verticales, domestiques, amicales Contexte de bulle 	USA, RU	Utilités, alimentation, automobile, radio-cinéma, distribution...
Deuxième partie des années 1960	<ul style="list-style-type: none"> Modérées (Celler-Kefauver Act de 1950) Conglomérates (General Electric) et horizontales (Europe), domestiques, amicales 	USA, Europe	Défense, aéronautique, aérospatial, pétrole et gaz, chimie, mines...
Deuxième partie des années 1980	<ul style="list-style-type: none"> Modérées Horizontales, souvent hostiles (USA), domestiques Absence de bulle et valorisations correctes 	USA ; Europe (marché unique)	Banques, compagnies aériennes, pétrole et gaz
Deuxième partie des années 1990	<ul style="list-style-type: none"> Massives (les plus importantes de l'histoire) Horizontales, amicales et internationales (2) Contexte de bulle ; prime très élevée 	USA, Europe, Japon	Télcos, finance, médias, pharmacie, pétrole

(1) Sur les 92 plus grosses fusions américaines de la fin du 19^e siècle, 78 aboutissent à un contrôle de plus de la moitié du marché domestique américain

(2) Le taux de croissance annuelle des F&A internationales a été de 50 % en 1996-2000

Tableau 1 : Les cinq grandes vagues de FA dans l'histoire²⁴

Vague	Motifs stratégiques	Niveau d'intégration
1897 – 1904	<i>Stratégie</i> : réalisation de rentes monopolistiques par rapprochements horizontaux <i>Challenge</i> : gain de part de marché	
1916 – 1929	<i>Stratégie</i> : intégration verticale en vue de contrôler l'ensemble de la chaîne de valeur <i>Challenge</i> : optimiser l'organisation des groupes	
1965 – 1969	<i>Stratégie</i> : construction de conglomerats avec portefeuilles d'activités diversifiées et peu sensibles aux cycles	
1981 – 1989	<i>Stratégie</i> : retour sur le <i>core-business</i> et opérations spéculatives <i>Challenge</i> : peu de challenge car peu de rapprochements horizontaux	
1993 – 2000	<i>Stratégie</i> : création de valeur pour l'actionnaire et mondialisation <i>Challenge</i> : acquérir des compétences clefs et se développer à l'étranger	

Tableau 2 : Stratégies et challenges des cinq premières vagues de FA au niveau mondial²⁵

Néanmoins, depuis le début des années 90, le processus réel semble avoir connu deux accélérations : la première entre 1994 et 1995 et la deuxième, plus forte, depuis 1997. L'année 2006 note la quatrième année de croissance consécutive du marché des fusions acquisitions. Mais actuellement, ce n'est pas le nombre de FA qui montre le prolongement de ce mouvement d'accélération mais plutôt la valeur de transactions (milliard de dollars), sans précédent dans le passé.

²⁴ Source : Exane, 2005

²⁵ Source : d'après F. Ceddaha et Jensen, 2003

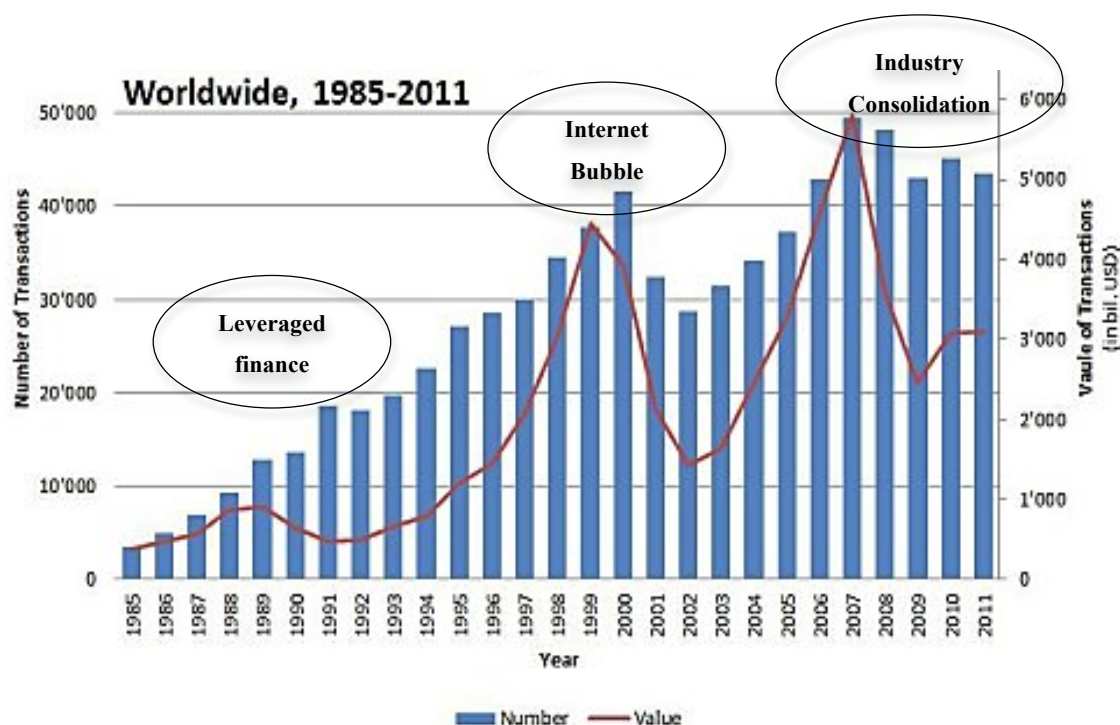


Figure 2 : Le mouvement mondial des opérations de fusions et acquisitions de 1985 à 2011²⁶

En se référant à la figure 2 ci-dessus, on distingue, sur le marché mondial, six vagues successives et le début d'une septième, répondant à des logiques et des mécanismes différents.

²⁶ Source: Thomson Financial, Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA) analysis.

Lorsque l'on étudie le marché des FA, les deux indicateurs les plus regardés et pris en compte par les professionnels et les bases de données sont le nombre de transactions réalisées lors d'une année et le volume en valeur (ici nous aurons des chiffres en milliards de dollars) des transactions réalisées. Ces deux indicateurs permettent d'étudier le marché sous deux angles différents. Le nombre de transactions sur un an permet de juger le dynamisme du marché et est un indicateur plus précis lorsqu'il s'agit de comparer une année par rapport à une autre car non influencé directement par le marché des devises (en effet, un dollar de transaction il y a 15 ans est difficilement comparable à un dollar de transaction d'aujourd'hui). Néanmoins, l'analyse en volume en valeur est la plus communément utilisée car elle permet de rendre compte de l'importance des transactions, une opération de plusieurs milliards n'ayant alors pas le même impact qu'une opération de quelques centaines de milliers de dollars. C'est ce critère déterminant qui fait que l'on regarde en général le volume en valeur pour juger de l'importance d'une année (période) par rapport à l'autre.



Figure 3: Le mouvement européen des opérations de FA de 1995 à 2011²⁷

Nous observons, sur les figures 2 et 3, que l'année 2000 a sonné, au niveau mondial comme au niveau européen, la fin du plus haut cycle dans l'histoire des FA tous secteurs confondus, dû à une période de bulle TMT et Internet. L'engouement pour les valeurs technologiques, le niveau élevé de la bourse, l'émergence de géants dans les télécoms et médias ont joué en la faveur de cette euphorie. La chute ne fût que plus rude et il aura fallu attendre quelques années avant que les marchés ne relèvent la tête. Par la suite, il y a eu une baisse significative d'activités dans les FA avec des statistiques montrant une baisse par le nombre très important de FA dans le secteur technologique (crise technologique) - l'activité des FA a donc mis quatre longues années avant de redémarrer.

En effet, les années 2002 et 2003 ont été marquées par une activité presque inexistante dans le secteur des FA : bien qu'ayant eu un volume de transactions bien inférieur aux années d'euphorie, cela a été une période pendant laquelle les grandes groupes se sont recentrés sur leurs métiers et se sont désendettés. En 2004, le marché a donné un signe positif orienté vers de nouveaux grands mouvements malgré que le marché ait été dominé par d'importantes opérations ayant une réelle logique industrielle. En effet, après une période de désendettement et d'accumulation de cash, les entreprises sont de nouveau prêtes à investir pour développer leurs métiers utilisant également la bourse, mais de manière plus rationnelle et raisonnée que lors de la bulle, comme moyen d'acquisition.

²⁷ Source: Thomson Financial, Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA) analysis.

Depuis le début de l'année 2005, le marché des FA outre-Atlantique a atteint le chiffre impressionnant de 150 milliards de dollars. Les mois de janvier et de février, marqués par l'annonce d'opérations de rapprochement spectaculaires, sont symptomatiques d'un éventuel retour en force des FA dans bon nombre de secteurs. Ce mouvement succède aux deux années logiques de « purge », après le boom de 1999-2000 favorisé par la bulle de l'Internet. L'Europe, quant à elle, ne peut pas en dire autant. Deux questions sont donc sur toutes les lèvres : *Comment expliquer cette recrudescence des opérations de rapprochement ? Peut-on réellement parler de « nouvelle vague de FA » ?* Selon l'angle d'attaque, économique ou stratégique, plusieurs réponses peuvent être apportées. Un contexte économique plus que favorable, la mondialisation accélérée des économies, les déréglementations financières et les innovations technologiques permanentes, soutiennent d'importants besoins de restructuration des industries dans un contexte où les entreprises tendent à perdre de leur pouvoir concurrentiel. C'est ainsi que la plupart des fusions en cours sont de type horizontal.

Ces accords horizontaux présentent des finalités diverses : outre la réalisation d'économies d'échelle (réduction des coûts du fait de l'augmentation des quantités produites), l'entreprise issue du processus de prise de contrôle possède d'autres motivations : l'accroissement du pouvoir de marché par l'exclusion volontaire de concurrents réels et/ou potentiels, le recentrage sur le cœur de métier et les compétences centrales, l'acquisition de nouvelles technologies, la répartition du risque dans le cadre d'investissements (particulièrement en matière de recherche et développement) visent à donner à l'entreprise nouvellement créée un avantage compétitif. *Par ailleurs, quels sont les vecteurs économiques de cette relance du mouvement des FA ?*

Les environnements macroéconomique et microéconomique sont propices à une reprise des opérations de FA. En effet, d'un point de vue global, les conditions économiques et financières sont favorables. Aux États-Unis, le niveau relativement faible des taux d'intérêt est révélateur de ce contexte. La hausse de la rentabilité des fonds propres, le niveau élevé attendu des profits, la restauration des capacités de financement mais aussi l'amélioration de la valorisation des actions inhérentes aux entreprises elles-mêmes, laissent à penser une poursuite de la reprise des activités de FA, au moins pour l'année 2005. Cependant, elles se feront dans des circonstances différentes par rapport aux décennies passées. *Mais cette tendance prendra-t-elle la forme d'une véritable nouvelle vague de FA à moyen terme ?*

Malgré la crise des « Subprime », l'année 2007 a été une année record pour les FA : Selon Thomson Financial, le volume des opérations de FA dans le monde a atteint le montant de 4500 milliards de dollars, ce qui traduit une hausse de 24% par rapport à l'année 2006. Le volume de FA a atteint un niveau record dans le monde de 4500 milliards de dollars, en hausse de 24% par rapport à 2006, selon les chiffres définitifs du fournisseur de données Thomson Financial publiés le 3 janvier 2008. Le capital-investissement a été l'un des moteurs de l'activité en 2007, avec 872,4 milliards de dollars de deals annoncés, soit 19,5% du volume total et une augmentation de 9% par rapport à l'année précédente. Quant au montant des opérations réalisées en Europe, il dépasse pour la première fois depuis 2002 celui des Etats-Unis. L'activité en Europe a en fait augmenté de 36% et s'élève à 1800 milliards de dollars.

La sixième vague de FA et donc la dernière que nous avons traversée et s'est déroulée entre 2007 et 2009. L'année 2009 a donc signé la fin de cycle²⁸ : le nombre d'opérations de FA a diminué de 50% par rapport au niveau de 2007. L'année marque ainsi le plus bas niveau depuis 5 ans. En valeur, le montant des transactions a baissé de 32% entre 2008 et 2009 et de 53% entre 2007 et 2009. Un retournement de situation semble s'être dessiné au quatrième trimestre dernier, où il a été enregistré une progression des opérations en séquentiel, de plus de 50%. *«Alors qu'en principe une FA, lorsqu'elle est annoncée, finit par aboutir dans 85 % des cas, en 2008 près de 25% des FA n'ont pas abouti»* précise Fabienne Cretin, co-directeur de la gestion alternative au sein de d'OFI AM²⁹.

Aux Etats-Unis, les opérations de FA en valeur sont retombées en 2009 sur les niveaux de 2003 et 1995 qui ont constitué les plancher des deux dernières vagues. D'après la situation de 2009, tout portait à croire que nous nous orientations vers un redémarrage des opérations de FA. Et pour cause, certains faits convergent en ce sens : une amélioration des valorisations conjuguées à un rebond des profits nettement supérieur à celle d'une récession moyenne, la confiance des entreprises industrielle est fortement remontée, l'endettement des entreprises non financières est peu élevé comparé au cycle précédent, ou encore le service de la dette rapporté au cash flow paraît raisonnable. Enfin les capacités financières des multinationales émergentes se sont reconstituées.

²⁸ 2009 a été une année de creux de la vague, une année très surveillée, mais caractérisée par un calme plat, alors qu'elle avait commencé avec deux importants deals dans le secteur pharmaceutique. Le 31 août a marqué un début de retournement de situation avec Disney qui rachète Marvel, l'éditeur de comics pour 4 milliards de dollars payés en numéraire et en actions. S'en est suivi une succession de nouvelles offres qui avaient des critères très intéressants, souvent hostiles transfrontalières et offensives.

²⁹ OFI Asset Management : société de gestion d'actifs financiers.

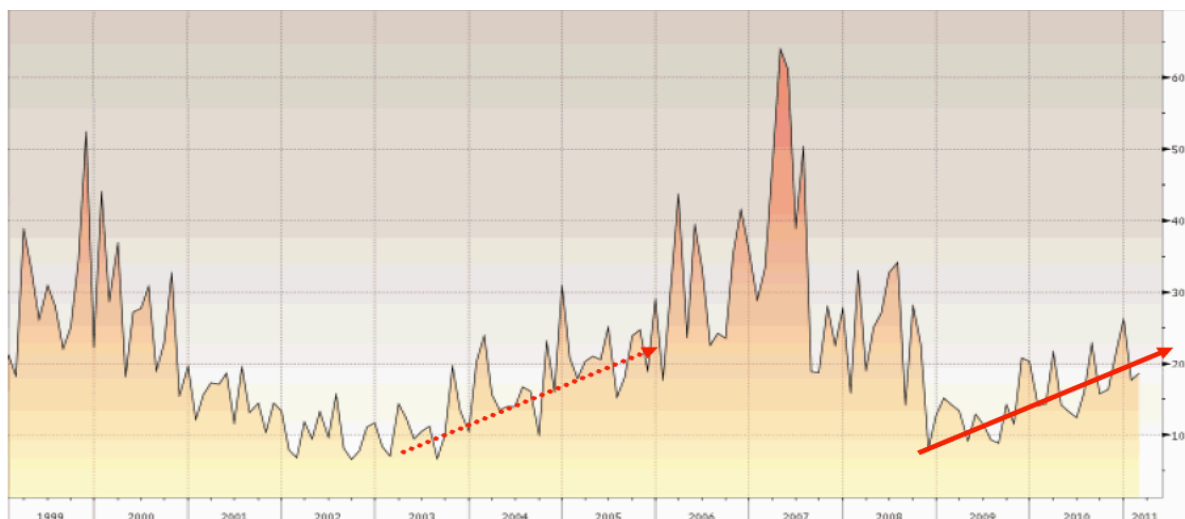


Figure 4 : Volumes mensuels mondiaux de FA (en milliards de dollars)³⁰

Ainsi, comme le signale la figure 4, 2010 signera le retour des FA, autrement dit le début de la vague. Mais « cela ne veut pas dire que nous allons retrouver les niveaux record de 2007. Les FA rapportées à la capitalisation boursière étaient tombées à 6% en 2009. Nous étions à 11% en 2007, et à 15% en 1999. Il y a donc du potentiel pour retrouver un niveau normalisé ». Les taux sont bas, la liquidité est abondante, la conjoncture se redresse. Les conditions financières sont ainsi réunies pour faire de la croissance externe. « Cela fait deux, trois ans que les groupes se sont privés de faire des FA, soit en raison de la fermeture du marché de la dette, des difficultés à faire des augmentations de capital ou par manque de visibilité économique. A présent que les moyens de faire de la croissance externe sont réunis, les opérations vont pouvoir reprendre ».

Ainsi, « l'Europe a plus souffert que les Etats-Unis et surtout que l'Asie en ce qui concerne la quantité d'opérations FA réalisées. On pourrait donc assister à un effet de rattrapage. D'autant plus que l'euro fort pourrait être une arme efficace pour les sociétés européennes qui ont des vues à l'international ». Il est également à prévoir que les pays émergents tireront parti de leur position de force actuelle pour monter dans la chaîne de valeur et croître.

Le Deal Flow Indicator d'IntraLinks³¹ a ainsi révélé qu'il y avait eu une hausse importante dans les opérations de FA dans toutes les régions en 2010, plus particulièrement sur les

³⁰ Source : Groupama AM, Bloomberg

³¹ IntraLinks est un important fournisseur mondial de salles virtuelles de documentation en fusions et acquisitions depuis plus de dix ans. Le Deal Flow Indicator (DFI) d'IntraLinks est calculé en utilisant le volume total des échanges IntraLinks qui ont été proposés par des équipes d'affaires ayant amorcé des projets lors du trimestre précédent. Les résultats sont ensuite analysés par région, puis comparés aux périodes précédentes. Ce rapport repose sur des observations et des interprétations subjectives des activités transactionnelles de fusions et

marchés émergents. L'Asie-Pacifique (augmentation de 65% en 2010 par rapport à 2009) et l'Amérique latine (55%) viennent en effet au premier rang, suivis de l'Europe/Moyen-Orient/Afrique (33%) et de l'Amérique du Nord (26%). La multiplication du nombre d'opérations de FA dans le monde entier est illustrée par le fait que les flux de transactions en 2010 ont surpassé les données qui avaient été enregistrées au début de 2008. Les tendances positives globales pour 2010 sont cohérentes avec les facteurs suivants, observés sur le marché :

- * Une stabilité continue du marché des actions ;
- * Un environnement favorable des taux d'intérêt ;
- * Des accumulations de liquidités/capitaux stimulant les acheteurs d'entreprises et la reprise des activités des promoteurs financiers ;
- * Une croissance des entreprises ne pouvant être obtenue que par le biais de FA ;
- * Des facteurs macroéconomiques comme la nécessité d'avoir des ressources naturelles.

Enfin, nous avons remarqué que le marché des FA fonctionnait par périodes de trois à quatre ans : de 1997 à 2000, puis de 2003 à 2007. Cependant, depuis 2009, nous nous trouvons dans le creux de la vague. Les niveaux actuels sont les plus bas, jamais atteints, depuis cinq ans. Entre 2007 et 2009, le nombre d'opérations annoncées a baissé de 53% et de 32% entre 2008 et 2009. Les marchés des FA ont évidemment souffert de la crise économique mais surtout de l'assèchement des marchés financiers, empêchant les entreprises de se refinancer. Depuis la fin 2009, nous constatons une reprise des opérations, avec une hausse de près de 50% au quatrième trimestre par rapport au troisième.

Comment peut-on expliquer ce retournement ? La visibilité économique s'améliorant, les conditions de crédit sont plus flexibles, les entreprises ont pris des mesures préemptives pour faire face à la crise et certaines disposent d'un matelas de cash important. Il existe deux manières d'utiliser ce cash : soit le redistribuer aux actionnaires via les dividendes ou le rachat d'actions, soit générer de la croissance, à travers des investissements ou bien des opérations de rapprochement telles que les FA. Or, la croissance reste molle, le niveau des impôts élevé, les consommateurs endettés et le chômage important. Il est donc plus judicieux d'acheter des capacités existantes plutôt que de créer des nouvelles usines dont les taux d'utilisation seraient médiocres.

acquisitions. Il ne doit pas être utilisé comme indicateur du rendement économique ou des résultats d'exploitation d'IntraLinks pour quelque période passée ou future que ce soit.

3.2 L'IMPORTANCE DU PHENOMENE DES FA DANS LE SECTEUR BANCAIRE

Les opérations de FA dans le secteur bancaire sont devenues familières dans la majorité des pays mondiaux. Un grand nombre de banques internationales et domestiques partout dans le monde sont engagées dans des activités de FA. Rappelons qu'un des principaux objectifs derrière les FA dans le secteur bancaire est de récolter les bénéfices des économies d'échelle. Avec l'aide de FA, les banques peuvent réaliser une croissance importante dans leurs opérations et réduire leurs dépenses dans une mesure considérable. Un autre avantage important, derrière ce genre de processus, est la réduction de la concurrence. Chaque banque essaye, avec ce genre de rapprochement, de renforcer la base de leur clientèle. Ainsi, les FA dans le secteur bancaire ont la capacité d'assurer l'efficacité, la rentabilité et la synergie ; ces opérations aident également à former et à croître la valeur actionnariale.

Comme nous l'avons énoncé précédemment, le secteur bancaire a souvent dominé le nombre et/ou le volume des transactions à l'échelle internationale ou européenne, comme en témoigne les trois figures suivantes :

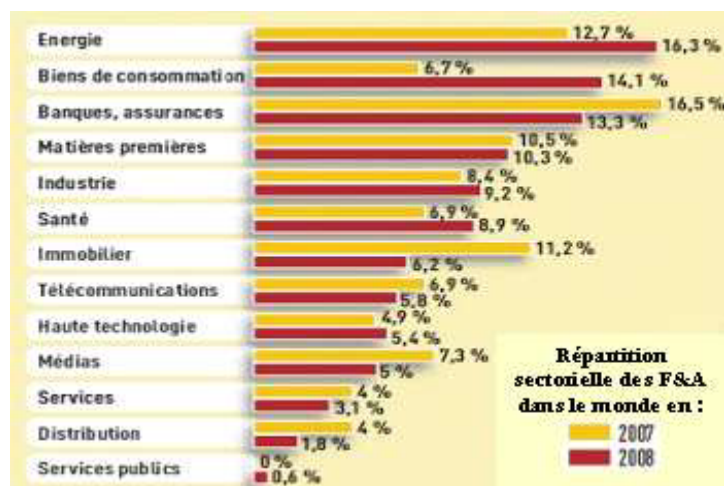


Figure 5 : Répartition sectorielle des FA dans le monde en 2007 et 2008³²

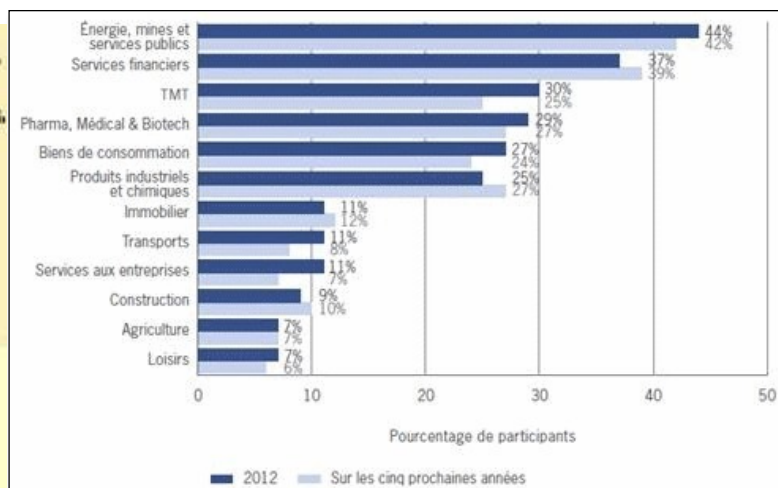


Figure 6 : Répartition sectorielle des FA dans le monde de 2012 et prévisions sur les cinq prochaines années³³

³² Source : Thomson Financial

³³ Source : Etude NetJets Europe, le mercredi 30 novembre 2011.

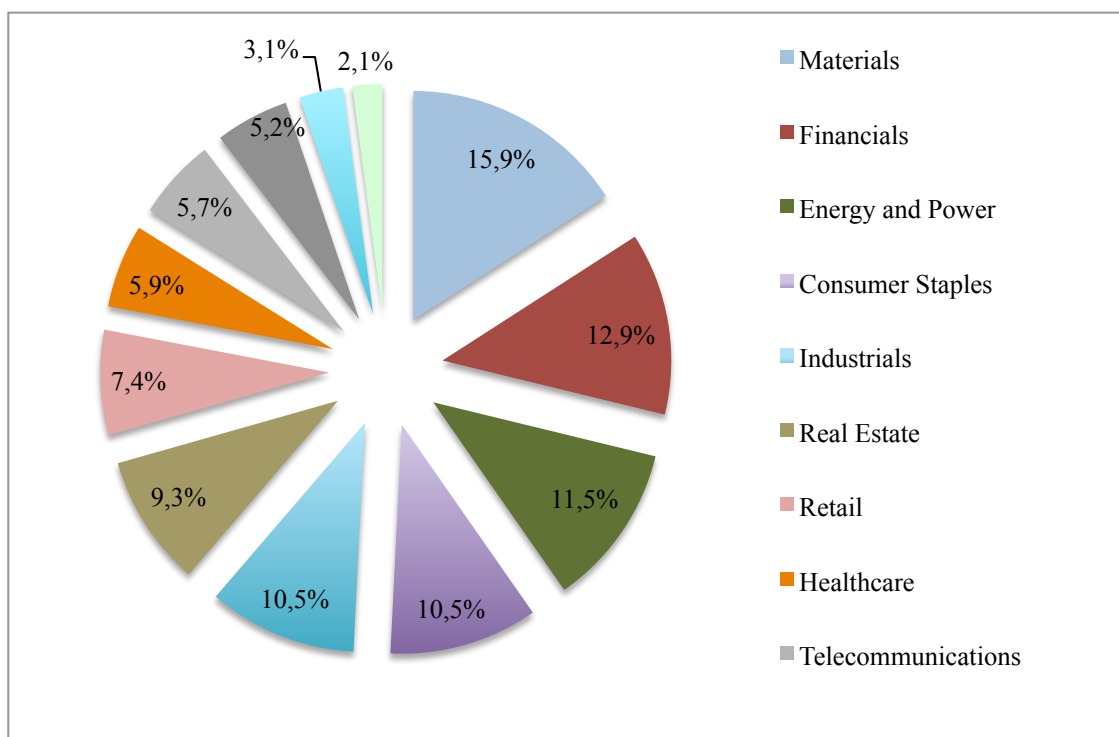


Figure 7 : EMEA Involvement Announced M&A Target Sector by value, Jan 1- Jun 29 2012, S1 2012³⁴

A l'échelle mondiale, le secteur bancaire constitue l'un des secteurs les plus actifs en matière de FA (Figure 5). Il arrive en première place en 2007, l'année record, avec 16,5% des transactions à côté du secteur des assurances. En 2008, et durant la crise, le secteur financier a accusé un léger recul de 3,2% des transactions, pour se placer en troisième place derrière le secteur de l'énergie et des biens de consommation. En prévision 2012, le dynamisme des rapprochements bancaires montre une belle deuxième place au classement sectoriel mondial avec 37% derrière le secteur de l'énergie, des mines et des services publics et garde une marge de progression de 2 points pour les cinq années à venir (Figure 6). Le mouvement des FA est également présent sur un plan européen (Figure 7) avec un pourcentage de 12,9 % pour le secteur financier.

Dans une note intitulée « le retour des FA »³⁵, Charles Daustresme utilise notamment l'indice du degré de concentration dit « Herfindhal » (IH) pour déterminer les secteurs les plus prometteurs. Sans conteste, les banques constituent toujours l'industrie la plus active.

Globalement, le marché des FA bancaires a connu une évolution en valeur et en nombre pendant les années 2000.

³⁴ Source : Thomson Reuters, « *Merger and Acquisitions Review* », Financial Advisors, First Half 2012.

³⁵ Revue d'Axa Investment Managers, N°493, du 26 au 31 octobre 2009.

Depuis la fusion entre BNP et Paribas en 1999, les établissements n'ont eu de cesse de se renforcer, notamment entre 2005 et 2008, « *la période du développement à l'international* », observe Raphaël Jacquemard, associé chez KPMG, en charge des transactions dans le secteur bancaire. Ce mouvement a culminé avec le rachat en 2008, en pleine crise financière, de la banque belgo-néerlandaise Fortis par BNP Paribas.

« *Compte tenu de la crise de 2008, beaucoup d'opérations de rapprochement ont été réalisées dans le secteur bancaire, précédant le reste du marché* », selon Jean-Louis Dufloux, directeur général d'Equinox consulting ; « *Toutes les restructurations ont été faites à un rythme extrêmement rapide parce que c'était un peu un effet pompier* », explique-t-il.

En 2009, 156 milliards de dollars d'opérations ont été annoncées et réalisées, dont la plus importante est la cession de BGI, la branche de gestion d'actifs de Barclays, à Blackrock pour 12,5 milliards. « *Nous ne serions pas surpris que d'autres banques européennes envisagent la vente de leur pôle gestion d'actifs comme un moyen de redresser leur santé financière* », avertit-il. Pas d'opération de grande envergure en vue, pour Pierre-Alexis Dumont, mais des acquisitions ciblées et transnationales.

L'année 2010, quant à elle, a été marquée pour le marché des FA par une reprise des volumes, après une année 2009 particulièrement déprimée, et par le retour de BNP Paribas en tête du classement des banques conseils en France, selon le classement établi par le cabinet Dealogic. Morgan Stanley occupe de son côté la tête du classement en Europe et dans le monde, devançant d'une courte tête Goldman Sachs, habituellement numéro un. (Les échos, janvier 2011). Une exception fin 2010 est également apparue : le Crédit du Nord, filiale de la Société générale, a acquis la Société marseillaise de Crédit (SMC) et le Crédit Mutuel-CIC a pris 5% du capital de l'espagnol Banco Popular qui va créer une nouvelle banque en Espagne. Pour le reste, les velléités de rachat sont discrètes, ce qui s'explique d'abord par la grande vague d'acquisitions de ces dix dernières années.

Ainsi, une espérance a été mise sur l'année 2011 qui devait être un bon cru pour les FA sachant qu'en général ces opérations de rapprochement ne repartent fortement, qu'un an et demi après le début du rebond des marchés actions. Alors que 2010 aura surtout été le théâtre d'opérations moyennes, de grosses opérations, « *toujours plus tardives dans les cycles de consolidation* », auraient dû se concrétiser en 2011.

Enfin, si les FA ont atteint en 2009 leur niveau le plus bas depuis trente ans en Europe, et devraient, selon l'OCDE, reculer dans le monde de 56%, à quelque 600 milliards de dollars, les facteurs habituels soutenant les considérations stratégiques sont désormais réunis et promettent une nouvelle vague de rapprochements pour les années à venir.

D'après Hervé Mangin, gérant d'AXA Europe Opportunités, le secteur bancaire devrait subir de nouvelles modifications : c'est une question de temps. « *De 1997 à 2000, les banques étaient en deuxième position sur le marché des FA derrière les télécoms. De même entre 2003 et 2007 mais cette fois-ci derrière l'immobilier. Je ne le vois pas revenir en tête de liste avant 2011, du fait des incertitudes sur Bâle 3³⁶. Elles devraient plutôt procéder à des cessions d'actifs dans un premier temps, annonçait-il* ».

De son côté, l'année 2012 a apparemment démarré l'année avec une visibilité nulle. Certes les cartons fermés à double tour des marieurs d'entreprises recèlent, selon leurs dires, leur lot de beaux mandats, des opérations à 5 milliards d'euros ou plus, susceptibles de bientôt voir le jour. Ou tout aussi bien de rester dans les limbes. « *Il y a toute une série de projets en cours. Mais leur taux de mortalité sera plus fort que par le passé* », pronostiquent Didier Martin et Benjamin Kanovitch, associés de Bredin Prat, premier cabinet d'avocats d'affaires français du palmarès FA 2011.

Cet aléa semble maximal d'abord parce que les années électorales sont peu propices aux grandes manœuvres. Surtout, « *les incertitudes macroéconomiques ont actuellement un impact majeur sur les décisions stratégiques des chefs d'entreprises* », s'exclame Thierry d'Argent, patron du M&A mondial à la Société Générale, qui obtient la 2^{ème} place du palmarès 2011. En clair, l'allant des entreprises dépendra de la capacité de la zone euro à résoudre la crise de la dette souveraine. En attendant, « *les mouvements tactiques et d'allègement, contraints ou préemptifs, alimentent nos marchés et trouvent contreparties* », poursuit le banquier.

³⁶ Les Accords de Bâle 3 publiés le 16 décembre 2010 sont des propositions de réglementation bancaire^{1,2}. La réforme Bâle III fait partie des initiatives prises pour renforcer le système financier à la suite de la crise financière de 2007 (crise « des subprimes »), sous l'impulsion du FSB (Financial Stability Board) et du G20. Elle part du constat que la sévérité de la crise s'explique en grande partie par la croissance excessive des bilans et hors bilan bancaires (via, par exemple, les produits dérivés), tandis que dans le même temps le niveau et la qualité des fonds propres destinés à couvrir les risques se dégradaient. En outre, de nombreuses institutions ne disposaient pas non plus de réserves suffisantes pour faire face à une crise de liquidité. Dans ce contexte, le système bancaire s'est révélé incapable d'absorber les pertes intervenues d'abord sur les produits structurés de titrisation et d'assumer ensuite la ré-intermédiation d'une partie des expositions de hors-bilan. Au pire de la crise, les incertitudes pesant sur la qualité des bilans, la solvabilité des banques et les risques liés à leur interdépendance (le défaut d'une institution pouvant entraîner celui d'une autre) ont provoqué une crise de défiance et de liquidité généralisée.

Ainsi, le ton des ventes forcées a été donné après l'été meurtrier de 2011. La banque franco-belge a notamment mis en vente la prune de ses yeux, sa filiale turque Denizbank.

En première ligne également, les groupes endettés accélèrent leurs plans de cession. « *La rationalisation des portefeuilles et le désendettement resteront des grands thèmes pour cette année* », prévient Yves Ayache, managing director chez Morgan Stanley.

Pour cette raison, tous les banquiers d'affaires ont les yeux braqués sur le secteur financier. « *Les transactions dans la finance devraient soutenir l'activité : beaucoup de fonds d'investissement ne détiennent aucun actif dans ce secteur et se déclarent partants pour des acquisitions* », souligne Jean Peyrelevade, président de la banque d'affaires Leonardo & Co. Les banques européennes, en effet, veulent maigrir afin de respecter les nouvelles exigences réglementaires. Les BNP Paribas et autres Natixis ont engagé des ventes de portefeuilles, pour la plupart, certains comme la Société Générale n'excluant pas des cessions d'activités.

Cela n'est donc pas étonnant si, dans ce contexte malthusien, les grandes banques ouvrent avec circonspection les vannes du crédit. Conséquence immédiate, faute de financement, les fonds d'investissement, qui avaient animé le marché des transactions au premier semestre 2011, ont déserté depuis l'été les grosses opérations. « *Nous concentrons notre puissance de feu sur les clients avec lesquels nous avons une relation de partenariat* », explique Hubert Preschez, en charge du M&A en France à la Société Générale.

Aujourd'hui, étant à l'aube de 2012, il semble que l'époque des grands schémas de FA bancaires soit donc bien terminée estime Thierry Varène, Responsable mondial du Corporate Finance pour BNP Paribas. Le temps des grandes manœuvres sur le marché des FA semble donc bien relever du passé dans le secteur bancaire français, au moment où les établissements digèrent les rachats effectués ces dernières années et jouent de prudence face au nouveau cadre réglementaire. Les grandes absentes restent les banques françaises qui se tiennent pour l'essentiel à l'écart de projet de rachats ou de cessions.

En effet, les banques veulent éviter le redoutable honneur d'être considérées comme « systémiques » et d'avoir encore plus de fonds propres à accumuler que ne leur en impose déjà Bâle 3. Les établissements sont refroidis en outre par la mise en place de ce nouveau cadre réglementaire, d'ici 2018, davantage contraignant en termes de fonds propres et de liquidités. « *Les périodes d'incertitudes réglementaires ne sont jamais propices à des grandes opérations stratégiques d'acquisition* », résume M. Jacquemart. Les banques pourraient néanmoins être contraintes de vendre quelques actifs pour se recentrer sur leur cœur de métier.

Désormais les banques vivent « *une période d'attentisme en terme d'acquisition* », selon Fabrice Odent, associé chez KPMG et responsable de l'activité banque et finance. Il faut dire que la concentration est forte en France, notamment dans la banque de détail, où cinq groupes (BNP Paribas, Société Générale, CM-CIC, Crédit Agricole et BPCE) se partagent le marché.

On va plutôt vers les recentrages et les cessions d'activités insuffisamment rémunératrices au regard des nouvelles exigences réglementaires en fonds propres. Un autre frein, note Pierre Flabbée, analyste financier chez Kepler Capital Markets, est que « *la valorisation des actions des acheteurs potentiels tout comme celles des vendeurs n'est pas très élevée* ». Or, traditionnellement et dans la majorité des secteurs, « *les opérations se font proches des pics de valorisation* », selon lui.

Financer un crédit export à quinze ans par exemple devient très coûteux à cause des nouveaux ratios de liquidité. Mais si beaucoup de banques cherchent à vendre des activités qui va les acheter ? Pas de problème pour tout ce qui est portefeuilles de créances, estime Jean-Baptiste Charlet, Managing Director pour Morgan Stanley. Les fonds de private equity ou les fonds « *distress* » ont des liquidités à investir. Pour ce qui est des activités qui auront du mal à se vendre, les banques devront « *arbitrer entre vendre mal ou lever du capital pour les conserver, voir demander un soutien de l'Etat* ». Une autre option consiste à privilégier la mutualisation des moyens dans certains métiers, à l'instar de Crédit Agricole et Société Générale qui ont créé une société commune dans la gestion d'actifs, Amundi. Crédit Agricole est également en cours de discussions dans le courtage avec le chinois Citic Securities.

Enfin, les banques peuvent regrouper un ou plusieurs métiers au sein d'un centre de service à l'étranger, dans l'informatique ou la comptabilité par exemple, ce qui peut conduire éventuellement à des délocalisations. « *Dans ce domaine, les banques françaises sont un peu à la traîne par rapport à d'autres, comme les anglo-saxonnes. Pour l'instant c'est vraiment à l'état de réflexion* », observe Hervé Demoy, associé chez PricewaterhouseCoopers France.

Mais la vraie question reste à savoir si les banques sont réellement prêtes à continuer de financer des opérations de FA ? D'après la conférence FA des Echos en 2011, tous les banquiers présents ont assuré à l'auditoire que leur « *appétit* » était intact concernant l'avenir.

La plupart des études sur le phénomène de la concentration bancaire ont conclu à une accélération des opérations de FA entre banques mais la consolidation de ce secteur a atteint un niveau record et les opérations de FA sont devenues quotidiennes au sein du secteur. D'ailleurs l'ampleur et la taille des opérations sont un effet des profonds changements du système international.

Ainsi, cette accélération de la concentration des systèmes bancaires tant aux Etats-Unis qu'en Europe est finalement due à la recherche de l'efficacité économique de la part des banques qui sont de plus en plus confrontées à des difficultés à l'échelle nationale et internationale. Mais, le dépassement d'un certain niveau de concentration de l'activité bancaire peut conduire à l'inverse des effets escomptés, c'est à dire à des pertes de compétitivité et de dégradation de la rentabilité à cause de l'apparition de certaines surcapacités et des dés-économies d'échelle et de gamme qui peuvent en résulter. Par ailleurs, la stratégie de diversification peut être bénéfique aux banques dans la mesure où elle favorise les avantages de coûts, permet la division des risques et renforce la réputation de la banque. Mais, les banques doivent également éviter de devenir trop généralistes pour rester efficaces et compétitives dans tous les domaines de l'activité. De plus, si l'on se réfère à l'histoire, on observe donc six grandes vagues de FA depuis 1897 jusqu'à nos jours avec un resserrement des deux dernières vagues et une amplification des mouvements. Ces derniers sont moins importants concernant l'activité mais sont plutôt global intégrant dorénavant les pays émergents. Cependant ce rebond futur, vers lequel on se tend, ne constituera pas intrinsèquement « une vague » de FA mais dépendra d'une logique structurelle entamée depuis les années 90 dont les moteurs sont essentiellement les innovations technologiques, les surcapacités (télécoms) et la mondialisation. Cette logique a été court-circuitée par l'éclatement de la bulle boursière en 2000-2002 et par la grande crise de 2007-2009. L'évolution de l'environnement mondial (la libéralisation du commerce, de la finance et de l'investissement et les innovations technologiques) ont créé une situation qui facilite les FA internationales. C'est l'interaction de ces deux ensembles de forces - motivations des entreprises et changements macroéconomiques - qui tendent à expliquer les vagues passées de FA internationales et qui a des chances d'en être le moteur à l'avenir. Les FA internationales ont des chances de continuer de se multiplier car un marché mondial des entreprises se dessine.



CHAPITRE 1

LES FUSIONS ET ACQUISITIONS PREAMBULE

Comme nous l'avons énoncé précédemment, l'environnement économique se caractérise aujourd'hui par un grand mouvement de concentration conduisant les entreprises à s'engager dans des opérations de FA. Le développement par FA est en connexion directe avec la décision externe de croissance³⁷ : les FA se rapportant à l'aspect de la stratégie des entreprises, de finance d'entreprises et de management traitant les achats, la vente et la combinaison des différentes firmes pouvant faciliter les finances, ou aidant une entreprise en voie de croissance dans une industrie donnée à se développer rapidement sans devoir créer une autre entité d'affaires.

Par conséquent, les FA font partie intégrante du travail de Cravens et al. (1993) représentant les quatre types d'options stratégiques (Figure 8). Les FA sont un outil employé par des entreprises afin de développer leurs opérations visant souvent à accroître leur présence sur le marché. Ces opérations s'appuient sur un contrat d'alliance bilatéral, lequel reste le plus simple à différencier des alliances stratégiques que l'outsourcing³⁸ ou les joint ventures³⁹.

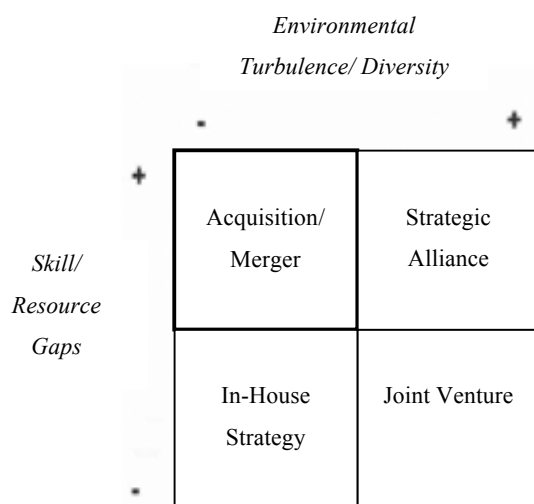


Figure 8 : Les types d'options stratégiques ⁴⁰

³⁷ La croissance externe est considérée comme un mode de développement permettant la prise de contrôle d'activités déjà organisées et tenue par des acteurs externes à l'entreprise. C'est l'opposé d'une croissance organique, autrement dit croissance interne.

³⁸ L'outsourcing est le terme anglophone désignant l'« externalisation ». Il correspond au transfert de tout ou partie d'une fonction d'une organisation (entreprise ou administration) vers un partenaire externe. Le but est de faire réaliser certaines tâches à l'extérieur par recours à la sous-traitance pour les activités non-essentiels et non directement productrices de revenus.

³⁹ Il s'agit d'une entreprise ou coentreprise (joint venture en anglais) créée par deux entreprises ou plus et détenue à part égale par ces dernières.

⁴⁰ Seppälä M. (2004), "A Model for Creating Strategic Alliances", A study of Inter- Firm Cooperation in the North European ICT Sector, p.43.

Selon Cravens et al (1993), nous pouvons observer que les FA (mergers/acquisitions en termes anglo-saxons sur la figure 8) sont employées dans des environnements moins turbulents que les autres options, et on une compétence ou une ouverture de ressources est le fil conducteur de la décision stratégique finale. Certains autres auteurs continuent à discuter sur l'utilisation des alliances stratégiques. Les alliances stratégiques sont, d'après eux, utilisées quand il est acceptable que les deux managers des deux firmes soient actifs dans la coopération et quand une certaine flexibilité⁴¹ est désirée.

Ainsi, les opérations de FA ne constituent pas une « stratégie »⁴² en soi mais elles regroupent essentiellement des moyens pour aider l'entreprise à se développer. La croissance externe, comme d'autres options stratégiques, est donc considérée comme ayant une forte influence sur la création ou la destruction de la valeur de la firme.

L'étude des opérations de FA constitue donc un champ de recherche important au confluent de nombreuses disciplines telles que l'économie industrielle, la stratégie d'entreprise, le management et la finance. Ceci a donné lieu à l'élaboration de nombreux fondements théoriques constituant le fondement du concept de FA. Ils nous permettront de comprendre les différents types de FA existants que nous présenterons dans une troisième section après avoir défini et distingué les termes « fusions » et « acquisitions » et présenté les principales formes de contrôles existantes (section 1 et section 2). S'engager dans une opération de FA implique pour l'acquéreur la poursuite d'étapes bien déterminées allant de la formulation de la stratégie jusqu'à l'intégration de l'entreprise acquise en passant par la définition des critères d'acquisition, l'analyse des cibles potentielles⁴³ et l'évaluation des cibles sélectionnées. La dernière section sera donc consacrée à la description détaillée de ce processus.

⁴¹ Par exemple, en raison des barrières gouvernementales telles que des lois anti-trust, ou de la publicité hostile pouvant résulter des acquisitions.

⁴² La « stratégie » signifie que l'ensemble des choix qui mettent en jeu les grandes tendances de l'activité et de la structure de l'entreprise elle-même. Les décisions stratégiques sont généralement des décisions relatives aux business de la firme, avec son organisation interne (type de structure/mode d'opération) et avec ses rapports extérieurs (actionnaires, clients, fournisseurs, et associés).

⁴³ On fait référence ici à la phase de due diligence, voir Chapitre 1 section 5 « Description des étapes du processus de FA », p.76.

SECTION 1 - DEFINITION ET DISTINCTION ENTRE LES TERMES « FUSION » ET « ACQUISITION »

La définition des termes « fusion » et « acquisition » est centrale pour débiter notre recherche, tant les risques de confusion sont importants. En effet selon Duval- Hamel (2001), la plupart des écrits sur les FA, hormis quelques exceptions (Walsh, 1988 ; Evrard, 1994), tend à utiliser indifféremment ces deux termes pourtant, sur le plan juridique, ces deux opérations sont différentes. Il semble donc délicat de rester dans cette confusion.

Ayant conscience de ces différences, nous consacrerons cette partie à la distinction de ces deux principaux modes de croissance externe, la présentation de leurs types ainsi qu'aux principales différences qui les distinguent.

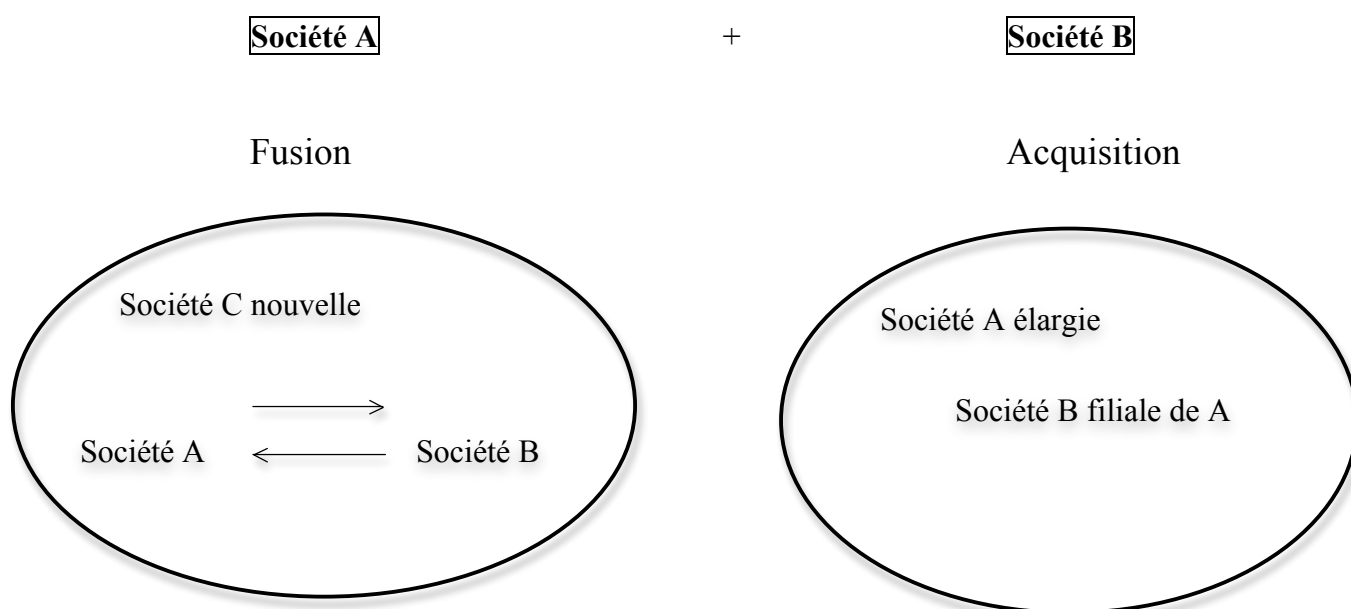


Figure 9 : Distinction entre « fusion » et « acquisition »⁴⁴

Comme le montre la figure 9, on parle de fusion lorsque l'association de deux entreprises (A) et (B) donne une nouvelle entreprise (C) : la fusion se présente donc comme le rapprochement de deux entités indépendantes, dont l'objectif est de créer un nouvel ensemble. La fusion peut consister également à l'absorption de (B) par (A). Si l'on pousse la recherche plus loin, la notion de fusion vient du latin *fusio* qui signifie fondre. En termes juridiques, la fusion consiste à faire unir le patrimoine de deux ou plusieurs sociétés afin de n'en former plus

⁴⁴ Source : Angwin (2007, p. 384)

qu'une. Suivant l'article L.236-1 alinéa 1 du Code de Commerce, la fusion est définie de la façon suivante : « *une ou plusieurs sociétés peuvent, par voie de fusion, transmettre leur patrimoine à une société existante ou à une nouvelle société qu'elles constituent* ». Le règlement 04-01 précise que « *la fusion est une opération par laquelle une société disparaît, soit lors de son absorption par une autre société (fusion- absorption), soit parce qu'elle participe avec d'autres personnes morales à la constitution d'une nouvelle société (fusion par constitution d'une société nouvelle)* ».

Globalement, toutes les définitions de la fusion s'accordent sur le fait que les opérations de fusion impliquent la confusion des patrimoines et la mise en commun au sein d'une même personnalité morale l'ensemble de l'actif et du passif des deux sociétés concernées. Il est à noter qu'il n'existe pas de limite sur le plan juridique. Dans la majorité des cas, les opérations de fusion concernent deux sociétés qui décident de s'unir pour n'en former qu'une seule (Meier & Schier, 2003). Notons aussi que souvent les sociétés A et B sont à peu près de même taille ; elles sont censées appliquer le principe d'« égalitarisme »⁴⁵ dans l'harmonisation technique, procédurale, structurelle, organisationnelle et culturelle essayant par là de garder les meilleures pratiques des deux organisations. La transaction est réalisée par échange d'actions. Il n'y a donc pas de prime à payer. Le point réside donc dans la fixation de la parité d'échange.

Cependant, définir la fusion comme le rapprochement de plusieurs sociétés indépendantes ne signifie pas pour autant que tous les rapprochements entre personnes morales se font par cette voie là, ils peuvent aussi s'effectuer par concentration, apports partiels d'actifs et prise de contrôle⁴⁶. La majorité des approches financières, économiques et comptables attribuent trop souvent l'appellation « fusion » à des opérations qui, sur le plan strictement juridique, s'apparentent à un apport partiel d'actifs ou à des acquisitions d'actions de sociétés, sans qu'il y ait réellement fusion des entités.

Pour une compréhension parfaite, claire et précise de ce qu'est une fusion, la situation de nouvelles normes comptables de cette dernière doit être nécessairement prise en compte.

⁴⁵ En rassemblant d'une manière égale.

⁴⁶ En faisant abstraction des synergies, il n'existe d'ailleurs aucune différence entre les diverses opérations : le groupe est économiquement identique, quelle que soit la forme adoptée.

Les opérations de fusions (de même que les apports partiels d'actifs, les scissions ou les transmissions universelles de patrimoine) constituent des opérations stratégiques et fréquentes au sein des groupes (Le Maux, 2004). Cependant, « *d'un point de vue comptable, il n'existait pas, jusqu'à présent, de dispositif réglementaire impératif* » (ibidem, p.8). Le traitement comptable des fusions et opérations assimilées n'était pas encadré par des règles précises, et de ce fait, « *le dispositif applicable à ces opérations se caractérisait [...] par une grande latitude laissée aux entreprises* » (ibidem p.23).

En conséquence, le Comité de Réglementation Comptable (CRC) a approuvé le 4 mai 2004, l'avis n°2004-01 du 25 mars 2004 du CNC (Conseil National de la Comptabilité) relatif au traitement dans les comptes individuels des fusions et opérations assimilées. Ainsi, il a été créé un corps de règles comptables qui s'applique obligatoirement aux opérations réalisées à compter du 1^{er} janvier 2005.

Trois raisons sont évoquées pour justifier la nécessité de nouvelles règles comptables :

- * L'absence de règles comptables précises. Il n'existait aucune définition des opérations de fusion sur le plan comptable.
- * Une volonté de transparence accrue. Dans un environnement marqué par une perte de confiance dans la pertinence et la qualité de l'information financière, la CNC devait clarifier le traitement comptable des opérations de fusions afin de renforcer la crédibilité des comptes et d'accroître la comparabilité entre les entreprises.
- * Un contexte de convergence avec les IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et une plus grande connexion entre comptes consolidés et comptes individuels.

La présentation de ce nouveau texte nous permet de préciser et d'approfondir la définition de la fusion, et dans le même temps, d'exposer les opérations assimilées à la fusion. En effet, ces nouvelles règles comptables étaient nécessaires puisque aucune définition, de ces opérations n'existait sur le plan comptable : la pratique retenait celles fournies par les règles fiscales. L'adoption de cet avis est alors symptomatique d'une volonté de faire converger les méthodes d'évaluation des comptes sociaux vers les normes comptables internationales.

Après avoir défini le terme fusion, nous passons maintenant à la définition de l'acquisition appelé aussi *takeover*.

Comme nous le montre la figure 9, on parle d'acquisition lorsqu'une société A, dite « acquéreur », achète une participation dans une société B, appelée « cible ou entreprise acquise », lui donnant le contrôle⁴⁷ dans celle-ci. La société A peut ainsi influencer la prise de décision de B sachant qu'elle n'est pas dans l'obligation de posséder la moitié du capital de B. Le résultat est donc une société A élargie et la société acquise B devient une filiale de l'acquéreur A. Nous pouvons également noter qu'une acquisition peut aussi donner place à une fusion.

D'un point de vue juridique, deux définitions coexistent pour définir l'opération d'acquisition, l'une en droit des sociétés, l'autre en droit des affaires.

En *droit des sociétés*, l'acquisition d'une société se caractérise par la possession de plus de la moitié de son capital par une autre société, dont elle devient filiale. On emploie ainsi le terme de « participation » lorsque la part du capital détenue est comprise entre 10 à 15%. A la différence, en droit des affaires, l'acquisition est caractérisée par le contrôle d'une entreprise exercé au moyen de la détention de 40% au moins, des droits de vote (sous réserve qu'aucun des autres associés n'en détienne une part supérieure).

Si le cadre juridique des acquisitions semble moins complexe que celui des opérations de fusions, le cadre comptable mérite une plus grande attention. En effet, les modalités de prise de contrôle sont nombreuses et portent parfois à confusion. Cinq procédures de prise de contrôle existent : l'acquisition directe de titres (comprenant la prise de participation, les offres publiques d'achat (OPA), les offres publiques d'échange (OPE) et l'acquisition d'un bloc de contrôle) et la procédure d'acquisition par l'intermédiaire d'une société holding⁴⁸.

L'achat peut être réalisé en espèces (on parle d'acquisition par achat d'actions), par actions (on parle d'acquisition par échange d'actions), ou les deux. Selon le mode de paiement choisi, la négociation porte sur le prix à payer ou la parité d'échange. La fixation du prix d'achat des actions proposé aux actionnaires de la cible joue un rôle primordial dans les opérations

⁴⁷ Une participation donnant le contrôle est lorsque l'acquéreur détient plus de 50% des droits de vote de l'entreprise acquise. En revanche, si l'acquéreur est à parité avec un autre actionnaire, on parle de co-contrôle. L'acquéreur peut simplement viser une participation minoritaire, ce qui lui assure une « minorité de blocage » (en général 34%) soit un pouvoir de bloquer par augmentation de capital, cession d'actifs, de titres...

⁴⁸ Une holding dit également « société consolidante » est une société dont l'actif est composé essentiellement d'actions d'autres sociétés. Elle a pour vocation de regrouper des actionnaires qui souhaitent acquérir une influence significative dans diverses sociétés. Par le biais de participations financières, la holding gère et contrôle des entreprises ayant des intérêts communs.

d'acquisitions. Pour convaincre les actionnaires de la cible de participer à l'opération et d'apporter leurs titres à l'acquéreur, ce dernier est souvent contraint à proposer un prix supérieur à la valeur de marché. La différence entre le prix proposé et la valeur de marché de la cible avant l'opération est appelée prime d'acquisition. Cette prime constitue une estimation de la valeur attribuée par le management de l'acquéreur pour obtenir le contrôle de la cible. Elle doit être suffisamment attractive pour encourager les actionnaires de la cible à accepter de vendre leurs actions. Elle doit être suffisamment réaliste sur le plan économique pour que l'entreprise acquéreur puisse rentabiliser cet investissement (Meier & Schier, 2003). Dans le cas où l'opération est financée par échange d'actions, les deux sociétés doivent s'entendre sur la parité d'échange indiquant combien d'actions, de la société initiatrice, peut obtenir un actionnaire de la société cible qui accepte d'échanger une seule de ses actions.

Après avoir défini distinctement, dans cette première section, les notions phares de notre recherche (fusion et acquisition), nous allons aborder, au sein d'une deuxième section, les différentes formes de contrôle existantes avant de développer la typologie de ces opérations existantes⁴⁹.

⁴⁹ Voir section 3 de ce chapitre.

SECTION 2 - LES PRINCIPALES FORMES DE PRISE DE CONTRÔLE

Comme nous venons de le constater, les opérations de FA sont caractérisées par la pluralité des pratiques juridiques. En effet, nous retrouvons presque autant de formes de prise de contrôle pour les opérations de fusions que pour les opérations d'acquisitions⁵⁰. Cependant, il est nécessaire de préciser que dans cette section et pour chaque type d'opération, nous ne développerons que les formes de prise de contrôle les plus courantes et qui seront nécessaires pour la suite de notre travail. .

Ainsi, les entreprises disposent de deux moyens pour prendre le contrôle d'une société : par transfert d'actifs (opérations de fusions ou opérations assimilées) ou par la prise d'une participation financière (opération d'acquisition). En effet, il existe deux types de fusion : la fusion par absorption et la fusion par création d'une société nouvelle. De même, il existe deux types d'acquisition : l'acquisition par achat d'actions et l'acquisition par échange d'actions.

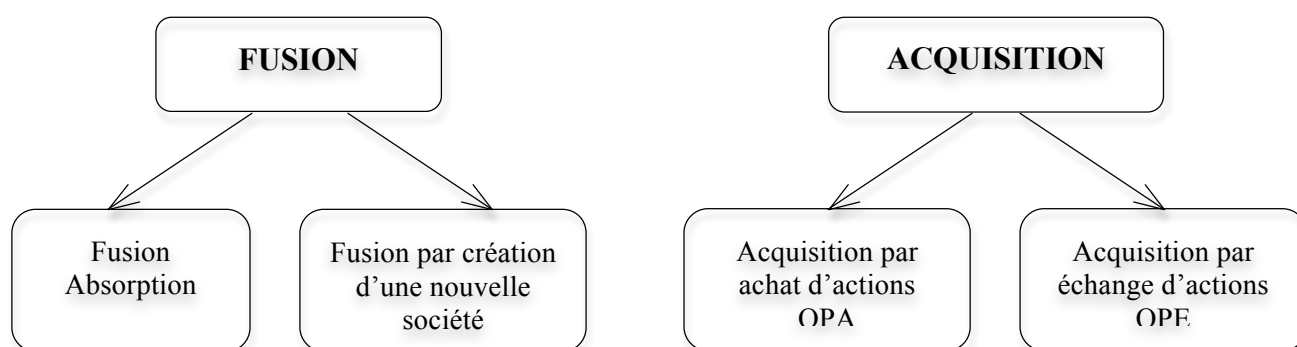


Figure 10 : Les quatre configurations basiques de contrôle des opérations de fusions et d'acquisitions

Nous allons définir ces quatre configurations basiques (figure 10) de prise de contrôle des opérations de FA pour ensuite présenter les principales différences qui les distinguent ainsi que leurs variantes.

⁵⁰ Voir la section 1 de ce chapitre : page 46.

2.1 LA FUSION D'ENTREPRISE OU LA PRISE DE CONTRÔLE PAR TRANSFERTS D'ACTIFS

Il faut savoir que les transferts d'actifs impliquent pour les sociétés une perte d'autonomie juridique et financière, ainsi à ce niveau là, deux principales formes peuvent être distinguées :

2.1.1 La fusion absorption

Une société absorbante A reçoit les actifs et les dettes d'une société absorbée B qui disparaît par la suite. Les actionnaires de la société absorbée reçoivent des actions nouvelles émises par la société absorbante (Figure 11).

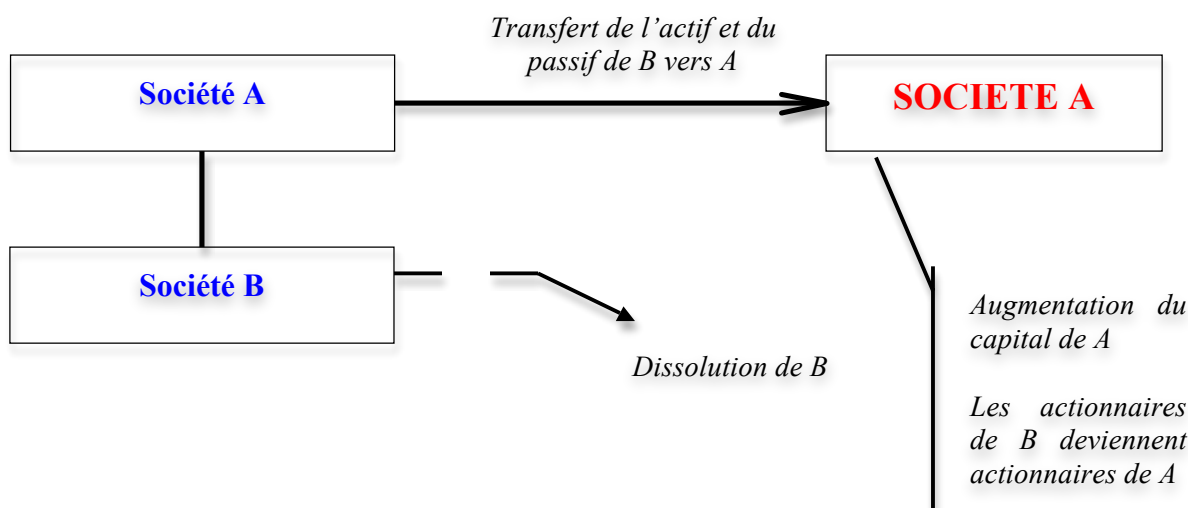


Figure 11 : Présentation de la fusion absorption

Selon l'extrait du règlement 04-01 paragraphe 1, la fusion simplifiée est une « *opération correspondant à l'absorption par une société, d'une ou de plusieurs de ses filiales détenues à 100%* » (Le Maux, 2004).

La fusion absorption est donc une opération au cours de laquelle la société absorbée disparaît tandis que son patrimoine est transmis dans sa totalité à la société absorbante. La fusion absorption implique la réalisation « simultanée » de plusieurs opérations et en particulier :

- * l'augmentation du capital de l'absorbant ;
- * l'échange de titres entre les actions des sociétés absorbées et absorbantes ;
- * la transmission universelle du patrimoine de l'absorbée vers l'absorbante ;
- * la dissolution de l'absorbée.

2.1.2 La fusion par création d'une nouvelle société

Lors d'une fusion par création d'une nouvelle entité, connu également sous le terme fusion dissolution, est une opération par laquelle deux ou plusieurs entreprises initiales se dissolvent et disparaissent au profit d'une nouvelle entité reprenant la totalité de leur patrimoine. La fusion entraîne la dissolution sans liquidation des sociétés et la transmission universelle de leur patrimoine (actif et passif) à la nouvelle société créée. L'article 1844- 4 al.3 du Code civil précise que « *si l'opération comporte la création de sociétés nouvelles, chacune de celles-ci est constituée selon les règles propres à la forme de société adoptée* ».

Les mécanismes sont relativement similaires à ceux de la fusion absorption. La principale différence découle des conséquences même de la création d'une nouvelle société et la dissolution des deux autres sociétés.

Comme nous pouvons observer sur la figure 12, les actionnaires des sociétés dissoutes reçoivent les titres de la société nouvelle et la société nouvelle regroupe les actifs et les dettes des sociétés dissoutes.

Dans la pratique, les opérations de fusion par création d'une société nouvelle sont moins fréquentes que les opérations de fusion absorption. Ce type de fusion ne peut se justifier que lorsque les différences sociales entre les deux entités sont trop grandes pour pouvoir naturellement imposer un des deux systèmes préexistants au nouvel ensemble.

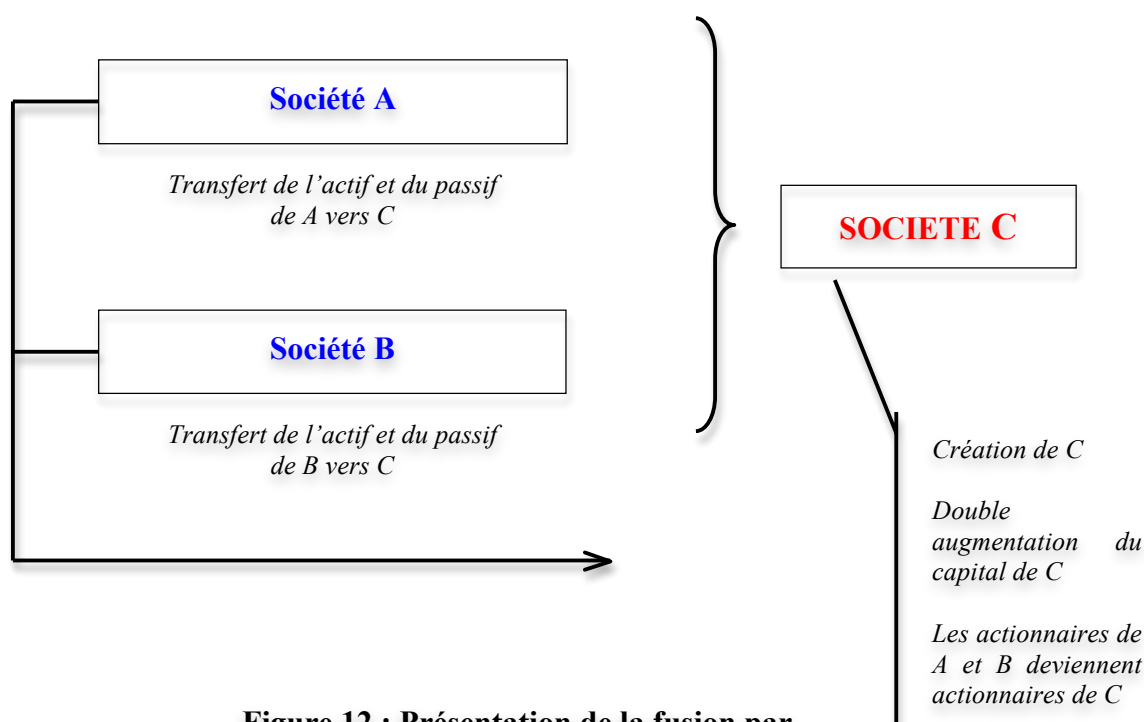


Figure 12 : Présentation de la fusion par la création d'une nouvelle société

2.2 L'ACQUISITION D'ENTREPRISES

Après avoir parcouru les types d'opérations de fusions existants nous allons, dans cette partie, nous concentrer sur les deux principaux types d'opérations d'acquisitions que l'on peut trouver sur le marché actuel. Une classification *acquisition par achat d'actions* et *acquisition par échange d'actions* a été établie afin de simplifier notre explication.

2.2.1 Les acquisitions par achats d'actions et/ou d'échange

Les offres publiques d'achat et/ou d'échange notées aussi OPA et OPE, tiennent une place primordiale dans la vie des sociétés, que ces dernières peuvent soit subir, soit provoquer. Il s'agit, la plupart du temps, de moments clés de leur évolution dans la mesure où ces opérations entraînent des modifications profondes dans la structure des sociétés et affectent aussi leur cours de bourse.

2.2.1.1 Principes de base

Dans le domaine de la finance l'offre publique consiste en une opération lancée par une entreprise (ou un groupe financier, une institution privée etc.), sous la forme d'une proposition soumise au public de lui acheter, échanger ou vendre un nombre de titres déterminé d'une société. La COB (Commission des Opérations de Bourse) définit l'offre publique comme « *la procédure qui permet à une personne physique ou morale de faire connaître publiquement qu'elle se propose d'acquérir ou de céder tout ou partie des titres d'une société inscrits à la cote officielle, la cote du second marché, ou négociés sur le marché hors cote d'une Bourse de valeurs* »⁵¹.

Ces opérations se réalisent ainsi dans un cadre procédural et réglementaire stricte contrôlé par les autorités de marché, en particulier pour ce qui concerne les informations financières fournies au public (en France par l'Autorité des marchés financiers ou AMF, et au États-Unis par la Securities and Exchange Commission ou SEC). On répertorie plusieurs types d'offres publiques dont les plus connues sont : l'OPA pour « offre publique d'achat » et OPE pour « offre publique d'échange ».

⁵¹ Le règlement 2002-04 relatif aux offres publiques d'acquisition, portant sur les instruments financiers négociés sur un marché réglementé, précise les procédures des OPA ainsi que les obligations de publication et les modalités de contrôle.

2.2.1.2 Les offres publiques d'achat - OPA

Les opérations d'acquisition doivent être traitées avec la plus grande prudence quand la cible est cotée en bourse. Elles doivent impérativement suivre un formalisme important qui encadre fortement ces pratiques. Le cadre réglementaire qui s'applique est celui des offres publiques. Dans le cas d'acquisitions par achat d'actions, on parle alors d'offres publiques d'achat.

Une opération d'acquisition par achat d'actions consiste en un transfert de propriété de titres de contrôle des actionnaires d'une société cible vers la société acquéreur. Le transfert s'effectue dans le cadre d'un achat simple des actions ou parts sociales concernées. L'OPA consiste à racheter toutes les actions de la société « cible » aux actionnaires du moment. Les actionnaires de la société cible acceptant d'apporter leur titre à l'opération sont appelés les cédants ou vendeurs. L'acheteur est la société initiatrice de l'opération. Le transfert de propriété s'effectue à son bénéfice. Dans le détail, la société à l'origine de l'OPA propose un prix de rachat des titres de sa cible, en général supérieur au dernier cours coté. Etant donné l'importance de telles opérations sur les cours de bourse, il n'est donc pas possible de connaître à l'avance si une société fera l'objet d'une OPA. Cela étant, notons qu'il existe des sociétés dont le profil est considéré comme « opéable », c'est à dire que le rachat de leurs titres permettrait à l'acquéreur potentiel de détenir la majorité de contrôle.

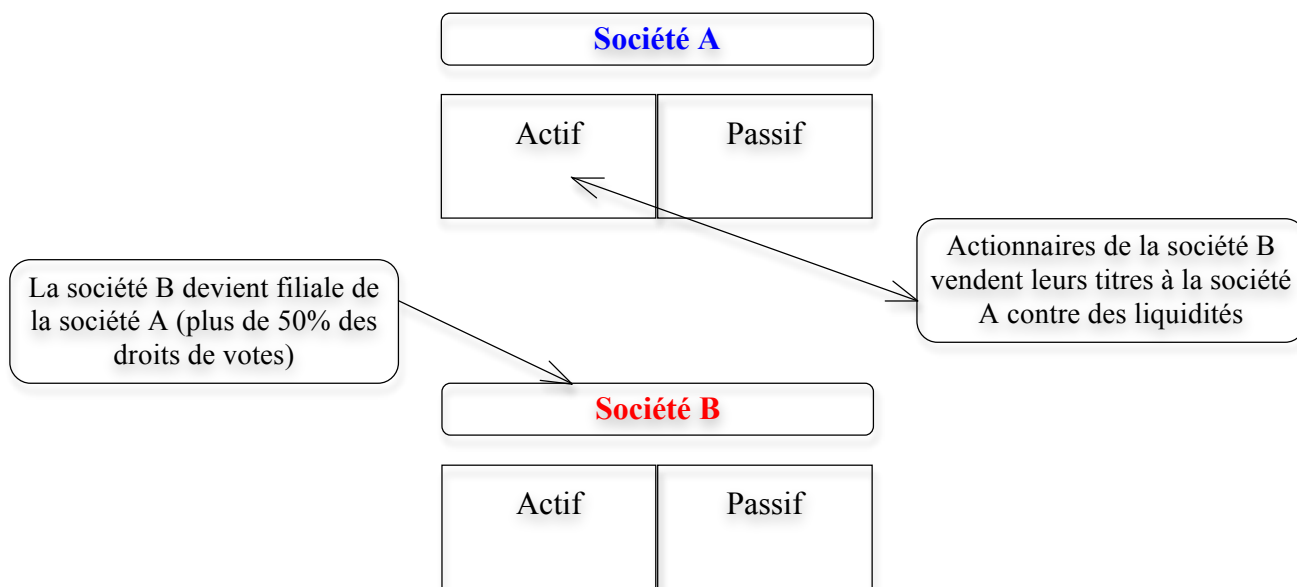


Figure 13 : Acquisitions par achat d'actions⁵²

⁵² Source : Meier & Schier, 2003, p.59

Notons que lors d'une opération d'acquisition par achat d'actions, l'acquéreur rémunère les actionnaires de la cible par un décaissement, au comptant ou à terme, qui correspond à une sortie réelle de fonds⁵³. Au total, lors d'une OPA, l'investisseur a deux possibilités devant lui : soit apporter ses titres à l'acheteur en acceptant le prix proposé par ce dernier ; soit conserver ses titres ce qui revient à manifester son désaccord avec l'offre. Plusieurs raisons peuvent être alléguées ici, d'un prix d'achat jugé insuffisant jusqu'à des raisons purement affectives.

On parle d'acquisition ou de prise de participation majoritaire, lorsque le nombre de titres acquis permet d'obtenir le contrôle de la société cible et de prise de participation minoritaire dans les autres cas.

2.2.1.3 Les offres publiques d'échange - OPE

Une opération d'acquisition par échange d'actions sur une société cible cotée en bourse s'effectue nécessairement dans le cadre d'une offre publique d'échange (OPE). La procédure d'une offre publique d'échange est similaire à une offre publique d'achat, à la différence que le paiement ne se fait pas de manière numéraire mais en titres⁵⁴.

Les principes généraux de l'acquisition par échange d'actions sont assez simples. L'entreprise initiatrice propose aux actionnaires de l'entreprise cible d'échanger leurs actions contre les actions de l'entreprise initiatrice. Ainsi, l'OPE permet de réaliser l'acquisition d'une société « cible » en payant avec ses propres titres. Autrement dit, le rachat des titres de la cible s'effectue par échange avec des titres de la société émettrice.

⁵³ Les fonds mobilisés pour rémunérer les actionnaires de la cible peuvent provenir de plusieurs sources, et principalement de l'autofinancement (si l'entreprise a accumulé des réserves de trésorerie), l'endettement (si l'entreprise a des capacités d'endettement suffisantes) ou l'émission d'actions nouvelles par le biais d'augmentation de capital.

⁵⁴ Le paiement en titre est utilisé le plus fréquemment pour les entreprises cotées que non cotées. En effet, pour accepter d'être « payé en titres », les actionnaires de la cible souhaitent recevoir des actions liquides et valorisées en permanence sur une place boursière. Dans le cas du paiement en titres, les actionnaires de la cible sont exposés parce qu'ils vont devenir actionnaires du nouveau groupe constitué après l'opération de rapprochement et doivent répondre, de ce fait, à deux questions distinctes : à court terme, *l'offre est-elle attractive ?* et à plus long terme, *le nouveau groupe constitué a-t-il du sens sur un plan économique ?*

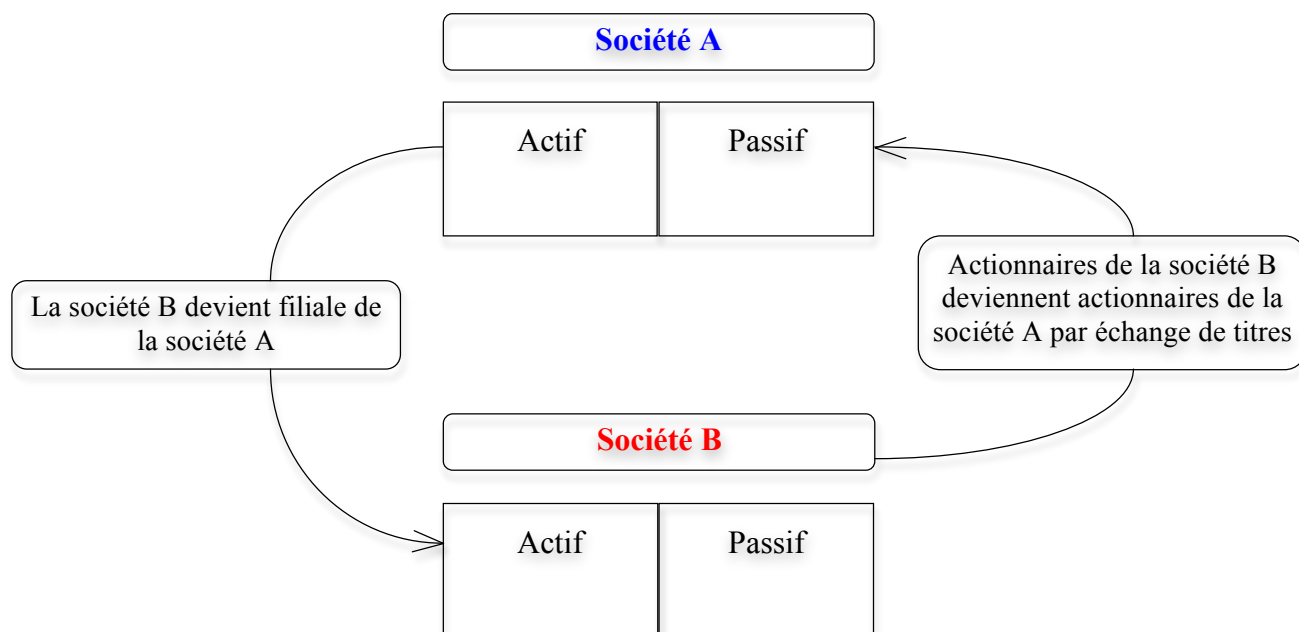


Figure 14 : Acquisitions par échange d’actions⁵⁵

A cette occasion, l’entreprise initiatrice effectue une augmentation de capital par émission de nouveaux titres et propose l’échange de ces nouvelles actions contre les actions de la cible. Une fois l’opération terminée, les actionnaires de la cible qui ont accepté l’échange deviennent actionnaires de la société initiatrice tandis que la société cible devient une filiale de l’initiatrice. Il existe des opérations d’échange, où les actionnaires de la cible reçoivent d’autres titres que les actions de l’acquéreur, comme par exemple des obligations convertibles en actions. Dans le cas d’une OPE, la prime d’acquisition est calculée en comparant la parité proposée, qui est l’objet de la négociation, et la parité constatée par comparaison des cours de bourse avant la négociation.

A noter également que, lors d’une OPE, le cours du titre échangé continuera en fonction du cours du titre de la société émettrice de l’offre.

⁵⁵ Source : Meier & Schier, 2003, p.66.

2.2.1.4 Le caractère amical ou hostile des OPA et/ou des OPE

Dans le cas d'OPA et d'OPE, l'objectif de l'initiateur étant une prise de contrôle de la société visée, celle-ci peut s'effectuer contre la volonté des dirigeants et actionnaires. On parle alors d'OPA hostile ou agressive par opposition aux opérations amicales. Cette distinction conserve une certaine valeur même si l'opposition amicale/inamicale est sujette à l'évolution. La mise en œuvre des défenses anti OPA⁵⁶ rend parfois la concertation inéluctable entre attaquant et attaqué.

Ces opérations sont jugées amicales lorsque le conseil d'administration de la société cible est d'accord pour l'OPA (celui-là pense que la fusion créera des synergies positives). En revanche, l'OPA/OPE a un caractère hostile lorsque le conseil d'administration n'est pas d'accord. Celui-ci n'est pas décideur, il émet simplement un conseil. Ce sont les actionnaires de la société cible qui décident de la validité de l'OPA/OPE. En d'autres termes, les OPA sont qualifiées d'amicales ou d'hostiles selon qu'elles proviennent d'une décision concertée (amicale) ou d'une décision unilatérale (hostile). Les OPA amicales s'inscrivent dans le cadre d'un processus de restructuration et servent à « *concrétiser un accord de rachat négocié entre l'acquéreur et les dirigeants de la société cible* » (Burlaud et al., 1998). Quant aux OPA hostiles inamicales, elles « *émanent de prédateurs soucieux de réaliser une plus-value financière à court terme* » (ibidem, p.53).

Face à une offre hostile, la direction de l'entreprise cible s'y oppose, considérant qu'elle n'est pas conforme à l'intérêt des actionnaires. En pratique, les actionnaires suivent majoritairement la position de la direction. On relèvera toutefois quelques exemples contraires et retentissants. D'après les Echos du 3 août 2007, « *l'association néerlandaise des actionnaires (VEB) a demandé à un tribunal d'Amsterdam d'ouvrir une enquête sur l'attitude de la direction d'ABN Amro dans la bataille boursière opposant Barclays à la Royal Bank of Scotland. Selon ce groupe d'actionnaires, la direction d'ABN Amro a fait preuve de négligence vis-à-vis des actionnaires en favorisant l'offre de reprise amicale de Barclays* ».

⁵⁶ Les systèmes de défense anti-OPA sont des systèmes de défense mis en place par les actionnaires et les dirigeants des entreprises en vue de limiter le risque d'une prise de contrôle extérieure non souhaitée. Ces systèmes de défense anti-OPA sont multiples et ils peuvent, par exemple, prendre la forme de pilules empoisonnées (limitation des droits de vote, autorisations d'émettre des actions en période d'OPA...) ou d'holdings en cascades

Pour se défendre contre une offre hostile, la direction de l'entreprise cible, dès lors qu'elle est soutenue par ses principaux actionnaires, peut déclencher une bataille juridico-médiatique visant à montrer que l'offre de l'acquéreur n'est pas acceptable. Pour cela, il s'agit de démontrer que l'entreprise cible n'est pas correctement valorisée et que l'offre n'est pas suffisamment attractive. Cette bataille peut aussi permettre de mobiliser les pouvoirs publics et les autres « *stakeholders* »⁵⁷ dans le but de dégrader l'image « sociétale » de l'acquéreur en insistant, par exemple, sur les conséquences sociales de l'offre, etc.

L'entreprise cible peut également demander de l'aide à un « chevalier blanc », entreprise amie qui fera une contre offre, mais cette fois de nature amicale. La cible peut également lancer une offre sur l'acquéreur ou émettre des valeurs mobilières afin d'accroître le coût et la probabilité d'échec pour l'initiateur. En France, la loi du 31 mars 2006⁵⁸ permet désormais à l'assemblée des actionnaires de décider de l'émission de bons permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à des actions de la société et leur attribution gratuite à tous les actionnaires ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique. La loi affirme également le principe de réciprocité qui prévoit que les entreprises peuvent prendre des mesures de défense comparables à celles dont dispose l'entreprise à l'origine de l'offre, sans attendre l'approbation de l'assemblée générale. Ces mesures donnent de fait une plus grande capacité de résistance aux offres publiques hostiles.

⁵⁷ Terme anglo-saxon pour désigner les actionnaires majoritaires.

⁵⁸ La loi transpose en droit français une directive européenne du 21 avril 2004 visant à créer un cadre européen commun pour le déroulement des offres publiques.

CONCLUSION DE LA SECTION 2

Finalement, la présentation détaillée des différences entre les notions de FA a mis en évidence des divergences fondamentales à prendre en compte entre ces deux types de croissance externe. Toutefois, elle ne présente pas de classification explicite de l'opération de fusion, et de l'opération d'acquisition. Le choix entre réaliser une acquisition par achat d'actions ou par échange d'actions relève avant tout d'un choix de financement de l'opération et de répartition de pouvoir (Meier & Schier, 2003). Les opérations d'acquisition financées par des actions ont connu un fort développement ces dernières années notamment dans le secteur des entreprises à forte croissance (nouvelles technologies). Ces opérations permettent à une entreprise à faibles capitaux propres de réaliser des opérations de grandes envergures sur la base de sa valeur de marché.

Afin de compléter cette présentation, nous présenterons la typologie des opérations de FA assurant une meilleure compréhension des situations dans lesquelles ce type d'opérations est privilégié par les entreprises.

SECTION 3 - LA TYPOLOGIE DES FA

Les opérations de croissance externe, et plus précisément les opérations de fusions et acquisitions, ont fait l'objet d'une multitude de classifications (en fonction des objectifs stratégiques, des critères juridiques, économiques ou financiers). Nous retiendrons ici la classification la plus courante, celle issue de la « *Federal Trade Commission* » (FTC), autorité américaine de la concurrence, proposant une typologie des formes de rapprochements en fonction des enjeux d'une entreprise de FA.

Ainsi, la figure ci-dessous nous montre les quatre types génériques de stratégies de FA (Figure 15) : « les FA horizontales » ; « les FA verticales » ; « les FA conglomerales » et « les FA concentriques ». Cette classification sera explorée en examinant le pour et le contre de chaque stratégie sachant que ces modèles ne préjugent en rien de l'existence d'autres catégories de FA. Cette présentation apportera des précisions importantes mais surtout renforcera l'explication des diverses raisons pour lesquelles les entreprises décident de fusionner ou d'acquérir de nouvelles sociétés.

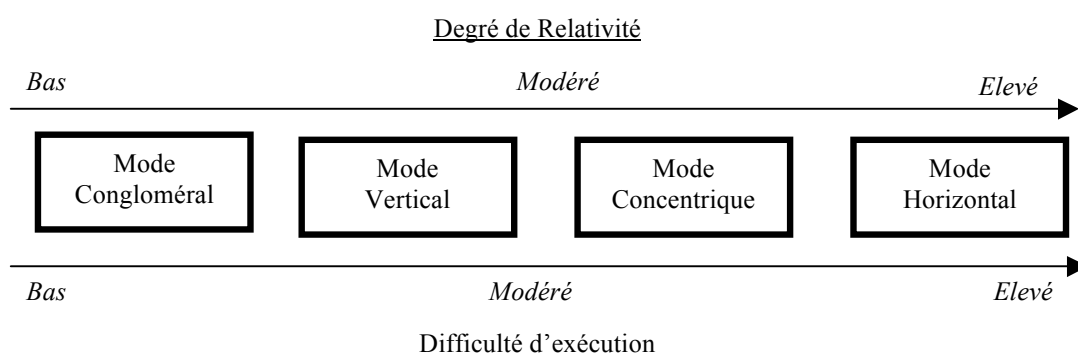


Figure 15 : Le degré de relativité et difficulté d'exécution des stratégies de FA

3.1 LES FUSIONS ACQUISITIONS HORIZONTALES

Les FA dites « horizontales », consistent en l'union de deux entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes en une et même seule organisation. Elles apparaissent lorsque deux entreprises produisent des produits ou des services semblables au sein de la même industrie ou de la même activité (deux banques de dépôt, par exemple). Le rapprochement est donc qualifié de « concentration horizontale homogène », si les activités fournissent le même type de biens (exemple de Peugeot-Citroën ou Daimler-Chrysler) ou de « concentration

horizontale hétérogène », si les produits sont proches mais différents (exemple de Evian-Kronenbourg) : des entreprises peuvent trouver intérêt à fusionner pour des raisons variées. Ainsi, de grandes fusions horizontales sont souvent perçues comme anti-compétitives. Quand deux entreprises extrêmement petites combinent ou fusionnent horizontalement, les résultats de la fusion sont moins apparents. Ces plus petites fusions horizontales sont très communes. Cependant, dans une grande fusion horizontale les effets résultant de répercussions peuvent être ressentis dans tout le secteur du marché et parfois dans toute l'économie entière.

Parmi les motifs traditionnels invoqués pour expliquer une opération de FA figure la recherche d'économies d'échelle, permettant une répartition des coûts fixes (informatique ou marketing, par exemple) sur une production plus importante. La réduction des coûts associée à ces fusions est souvent considérable, bien que la concentration du marché qu'elles entraînent puisse devenir préoccupante. Les fusions horizontales sont donc profitables seulement si elles combinent strictement les compagnies implicites, exigeant de l'intégration d'être bien maîtrisée et de rendre la rationalisation des coûts appropriée.

	<u>Avantages</u>	<u>Inconvénients</u>
Pouvoir de Négociation	Peut être mené pour évaluer des concessions et de meilleures conditions de crédit	À court terme, la crise de la fusion peut rendre des fournisseurs et des acheteurs hésitants
Transfert de Ressources	Transfert immédiat des biens corporels tels que la technologie	Le transfert des ressources humaines peut être difficile, menant à de nombreuses ruptures
Interaction du Personnel	Exigence d'une étroite interaction requise pour la synergie	Exigence d'une étroite interaction menant probablement à des conflits élevés
Temps d'exécution	Aucun	Jusqu'à sept ans, ce qui permet à des concurrents de gagner des avantages
Profitabilité	Sur la moyenne, plus profitable que d'autres types de fusions	Peut échouer dû au montant initial trop élevé et aux désaccords culturels postérieurs
Risque	Peut fournir des gains significatifs en part de marché ; peut tenir compte de la concentration des ressources	Le risque n'est pas diversifié

Tableau 3 : Les caractéristiques des fusions acquisitions horizontales

3.2 LES FUSIONS ACQUISITIONS VERTICALES

Sont qualifiés de FA « *verticales* », les regroupements entre entreprises qui pourraient n'entretenir que de simples relations contractuelles de client à fournisseur en d'autres termes, elles se produisent lorsque deux firmes de même industrie ou de même activité et donc concurrentes entraînent l'élimination concurrentielle avec le regroupement d'entreprises produisant le même produit ou offrant le même service (par exemple, le groupe Hachette est à la fois éditeur, distributeur et diffuseur notamment à travers son réseau « Relais H »). Une acquisition verticale consiste donc à racheter une entreprise au sein de la filière, intervenant à un stade de production différent.

Ce type de fusion peut être regardé en tant qu'anti-compétitif parce qu'il peut souvent dérober des affaires d'approvisionnement de ses concurrents. Si un entrepreneur avait reçu des matériaux de deux firmes séparées, et ainsi décide d'acquérir les deux fournisseurs, la fusion verticale pourrait causer l'élimination de business des concurrents du contractant. Les opérations verticales semblent économiquement appropriées mais elles entraînent des coûts de coordination et d'intégration dans le domaine. Les contraintes économiques à chaque étape du secteur sont compatibles : les intérêts des acteurs, en amont ou en aval, peuvent diverger bien que de manière significative ils soient membres du même groupe.

Cependant, certains motifs peuvent motiver la fusion horizontale tels que l'accroissement de l'efficacité productive, la recherche d'économie de coûts. Cette dernière permet de diminuer purement et simplement certaines étapes du processus de production, réduisant les coûts et augmentant les profits. D'autres enjeux de même ordre peuvent justifier l'opération verticale, comme par exemple la volonté d'acquérir une partie de la chaîne de production afin d'obtenir des produits intermédiaires plus adaptés à la fabrication du produit final.

	<u>Avantages</u>	<u>Inconvénients</u>
Pouvoir de Négociation	Peut rapidement mener à des concessions de prix	Si l'industrie est turbulente, peut mener à aucune augmentation de pouvoir de négociation
Transfert de ressources	Seulement des ressources financières sont transférées	Peut refocaliser les affaires sans expertise de gestion
Interaction du Personnel	L'interaction minimale est exigée	Forcer à une interaction étroite peut mener à un conflit élevé
Le temps d'exécution	Relativement rapide	Aucun
Profitabilité	Peut absorber la marge de l'unité acquise	Sur la moyenne, moins profitable que d'autres types de fusions
Risque	Risque positif sur un marché stable	Risque dans les étapes préliminaires et tardives du cycle de vie de produit

Tableau 4 : Caractéristiques des fusions acquisitions verticales⁵⁹

3.3 LES FUSIONS ACQUISITIONS CONGLOMERALES

Egalement appelées « FA non reliées » ou « FA obliques », elles consistent au rapprochement de deux firmes fournissant des biens différents. Elles correspondent à des rapprochements d'entreprises présentes sur des secteurs sans lien aucun les uns avec les autres. Ces opérations s'inscrivent généralement dans une stratégie de groupe (« *corporate strategy* ») et sont généralement motivées par un désir de diversifier le risque et d'équilibrer le portefeuille d'affaires accordant aux cycles de vie des échanges, un flux financier libéré. Ce type de connexion peut avoir plusieurs objectifs et donner place à différentes politiques d'acquisitions. Ici l'objectif est seulement financier parce que nous diluons le risque avec plusieurs activités selon l'adage.

Nous voyons par exemple des détaillants entrer dans des services financiers : par exemple si Carrefour acquérait une compagnie de services financiers, ce serait une acquisition typiquement conglomerale. Ce type d'opérations se justifie aussi par le désir, de la part des acteurs, d'entrer dans de nouveaux domaines d'activité.

⁵⁹ Afsaneh Nahavandi and Ali R. Malekzadeh (1993), "Organizational Culture in the Management of Mergers", p. 36.

	<u>Avantages</u>	<u>Inconvénients</u>
Pouvoir de Négociation	Gains marginaux dans un court terme	La taille excessive peut réduire le pouvoir de négociation
Transfert de ressources	Transferts à court terme seulement; principalement ressources financières	La gestion à long terme et les autres systèmes de contrôle peuvent être transférés
Interaction du personnel	Interaction minimale requise	Forcer une étroite interaction peut mener au conflit élevé
Le temps d'exécution	Très rapide	Aucun
Profitabilité	Niveau supérieur aux fusions verticales	Inférieur aux fusions horizontales et concentriques
Risque	Dépend des échanges dans l'industrie bancaire	Augmentations globales de risque d'affaires

Tableau 5 : Caractéristiques des fusions acquisitions conglomerales⁶⁰

3.4 LES FUSIONS ACQUISITIONS CONCENTRIQUES

Egalement appelées « fusions acquisitions de diversification liée », elles regroupent des organisations dont les activités techniques ou commerciales présentent des liens, sans pour autant appartenir au même secteur autrement dit elles concernent les opérations de regroupement entre firmes de métiers complémentaires, en vue d'étendre leur gamme d'offre et leur base de clientèle. On parle dans ce cas de diversification de type concentrique, c'est-à-dire d'une logique de complémentarité par l'entremise de produits, de savoir-faire ou de la clientèle.

Les entreprises ne sont pas directement concurrentes mais elles peuvent exploiter des synergies de nature essentiellement technologique ou commerciale ; elles peuvent ainsi mettre en communs certains actifs. Citons en exemple l'achat de la chaîne Gymnase Club par le Club Méditerranée permettant de profiter de promotions croisées qui bénéficient aux deux activités. Notons aussi que leurs principaux avantages sont les économies d'échelle et le renforcement du pouvoir de marché.

⁶⁰ Afsaneh Nahavandi and Ali R. Malekzadeh (1993), "Organizational Culture in the Management of Mergers", p. 39.

	<u>Avantages</u>	<u>Inconvénients</u>
Pouvoir de Négociation	Peut mener à évaluer des réductions si ils utilisent les mêmes approvisionnements et les même package de produits	À court terme, la crise de la fusion rendra des fournisseurs et des acheteurs hésitants ; le regroupement peut mener aux violations anti-trust
Transfert de Ressources	Engagement préalable énonçant l'emploi du temps pour le transfert des ressources	Le transfert des ressources humaines peut être difficile dû au manque d'expertise d'industrie
Interaction du personnel	Interaction modérée ; équipes communes pour résoudre des problèmes	Quelques désaccords culturels ; Un territoire de conflits est possible
Le temps d'exécution	Relativement rapide dans 1-2 années	Aucun
Profitabilité	Plus que le mode vertical et congloméral	Moins que le mode horizontal; en fin de compte, l'ingérence peut causer des pertes et moins de bénéfice
Risque	Plus diversifié et moins dépendant d'une seule industrie	Plus risqué en raison du besoin d'attention de management à chaque fluctuation d'industrie

Tableau 6 : Caractéristiques des fusions acquisitions concentriques⁶¹

Chaque stratégie de fusion permet ainsi d'offrir aux managers et aux employés des deux firmes l'opportunité d'interagir l'un sur l'autre. Mais chaque type de stratégie de fusion acquisition a un certain niveau de risque inhérent qui doit être justifié avec des retours plus élevés. Le tableau ci-dessous (cf. tableau 7) présente donc une synthèse de la classification des FA selon la FTC, en fonction de leurs enjeux, nous permettant de comprendre dans quelles situations ce type d'opérations est privilégié par les entreprises. Cette approche montre comment les opérations de croissance externe se différencient selon la logique industrielle et économique qui les motive.

⁶¹ Afsaneh Nahavandi and Ali R. Malekzadeh (1993), "*Organizational Culture in the Management of Mergers*", p. 32.

Classification FA	Spécificités	Objectifs
Horizontale	Union entre 2 entreprises concurrentes	<ul style="list-style-type: none"> - accroître les profits par une réduction des coûts de production - se spécialiser - accéder à de nouveaux marchés - renforcer le pouvoir et le contrôle sur le marché
Verticale	Union entre 2 entreprises appartenant à un même processus de production (ou filière)	<ul style="list-style-type: none"> - accroître l'efficacité productive - réduire les coûts - augmenter le pouvoir de négociations vis-à-vis d'autres fournisseurs
Conglomérale	Union entre 2 entreprises sans lien apparent (métier ou secteur différents)	<ul style="list-style-type: none"> - parvenir à un équilibre financier global - volonté de se diversifier en intégrant de nouveaux domaines d'activités
Concentrique	Union entre 2 entreprises possédant des métiers complémentaires mais n'appartenant pas au même secteur	<ul style="list-style-type: none"> - réaliser des économies d'échelle (mise en commun d'actifs similaires) - accroître ses parts de marché (accès à un nouveau savoir-faire) - se diversifier

Tableau 7 : Classification des fusions et acquisitions en fonction de leurs enjeux

Nous remarquons donc que dans certains cas, le choix d'une combinaison de « fusion », plutôt qu'une acquisition, est purement réalisé pour des raisons stratégiques concernant essentiellement la politique, le marketing et la finance.

CONCLUSION DE LA SECTION 3

La présentation détaillée des différences entre les notions de fusions et d'acquisitions a mis en évidence des divergences fondamentales à prendre en compte entre ces deux types de croissance externe. Cette première partie nous permettra, par la suite, de clarifier la motivation des entreprises à faire appel à des opérations de FA. Puis nous parcourrons les fondements théoriques ainsi que l'étude du processus des FA avant de découvrir le montage juridique et comptable de l'opération de fusion, nous permettant de mieux comprendre l'apparition du phénomène de normalisation comptable internationale, étudié dans le cadre des opérations de FA bancaires.

SECTION 4 – LES FONDEMENTS THEORIQUES

L'étude des opérations de FA constitue un champ de recherche important. Du fait de son importance, de nombreuses théories ont été élaborées pour essayer d'expliquer l'origine des mouvements de FA ou pour en analyser les conséquences à la lumière de nombreuses disciplines telles que l'économie industrielle, la stratégie, le management et la finance. Notre objectif est ici, à partir de certaines théories, de mettre en évidence les concepts les plus significatifs pour comprendre les causes et justifications de FA au sein de notre recherche.

4.1 FUSION COMME CHOIX RATIONNEL

4.1.1 Les fusions bénéficient aux actionnaires, à l'acquéreur et à la cible

4.1.1.1 Théorie de l'efficience

Nous entendons par « synergies », des opérations de rapprochement pouvant conduire à une évolution significative des organisations concernées. C'est souvent des moyens d'unir et de combiner les forces de chaque établissement afin d'obtenir une interaction harmonieuse et produire un avantage concurrentiel. D'après Bradley Desai et Kim (1988), Seth (1990) et Chatterjee (1986), les fusions peuvent accroître la valeur en baissant les coûts (opérationnels ou financiers) ou en augmentant les revenus. Afin de respecter cette affirmation, quatre modes de synergies existent et peuvent se cumuler selon les objectifs de rapprochement.

Tout d'abord, *les synergies opérationnelles* résultant des regroupements d'entreprises peuvent provenir des économies d'échelles obtenues suite à l'accroissement de la taille de l'entité regroupée ou de l'amélioration de sa position concurrentielle. En effet, le regroupement peut permettre une amélioration de l'allocation des facteurs de production entre l'entreprise absorbante et celle absorbée, et donc une meilleure maîtrise des coûts. D'après Porter (1985), *les synergies opérationnelles* peuvent dériver de la combinaison d'opérations séparées ou de transfert de savoir. Ces deux types de synergies opérationnelles peuvent baisser les coûts ou rendre l'offre unique. Cet avantage potentiel doit être mis en comparaison du transfert des actifs.

Ensuite, les synergies financières résultent dans le fait que les FA permettent aux dirigeants de diversifier les activités de l'entreprise et ainsi de diminuer le risque systématique ou le risque de faillite de l'entreprise en investissant dans des affaires non liées. Par ailleurs, l'augmentation de la taille de l'entreprise lui permet un meilleur accès aux capitaux à moindre coût.

Les synergies collusives apparaissent lorsque les fusions sont planifiées et exécutées pour atteindre un pouvoir de marché. Cela n'arrive pas seulement dans les fusions horizontales. Les acquisitions conglomerates peuvent permettre également l'obtention de telles synergies ; la firme peut vouloir limiter la concurrence sur plus d'un marché : collusion tacite.

Enfin, *les synergies managériales* sont obtenues lorsque les dirigeants de l'entreprise absorbante possèdent une meilleure expertise dans le monde des affaires que ceux de l'entreprise absorbée. Ces regroupements sont souvent disciplinaires dans la mesure où l'équipe de direction non compétente de la cible est soumise à la discipline du marché de prise de contrôle. Le transfert de propriété conduit à un changement au niveau des politiques et des stratégies permettant une amélioration de la performance de l'entreprise absorbée.

Ces quatre modes de synergies sont énoncés par ordre de préférence. Les synergies opérationnelles et collusives sont un petit peu plus spécifique concernant le genre de synergies auquel nous pouvons nous attendre dans l'industrie bancaire.

De plus, la variation revenu/coût peut aussi détruire de la valeur et se révéler désastreuse tant pour l'acquis que pour l'acquéreur incapable d'intégrer le changement. Il apparaît donc nécessaire de se concentrer, lors d'un rapprochement, à la fois sur la compatibilité des organisations, sur le degré de transformation qu'elles peuvent supporter ainsi que sur la conduite du processus d'intégration afin d'obtenir les synergies attendues.

4.1.1.2 Théorie du raider

Selon Manne (1965), le marché des actions est la seule évaluation objective de la performance du management à travers le prix. Si les prix des actions d'une firme deviennent trop bas alors cela crée une motivation pour des managers incompetents de prendre le contrôle.

4.1.1.3 Théorie de la valeur

Selon cette approche, les fusions sont planifiées et mise en œuvre par des managers qui ont une meilleure information sur la valeur de la firme que le marché des actions (Steiner 1975, Ravenscraft Scherrer 1987). Les managers de l'acquéreur peuvent avoir une information unique sur les avantages possibles qui dérivent de la combinaison des deux entreprises ou ils peuvent détecter que la compagnie est sous évaluée. Ici encore cela va à l'encontre de la théorie d'efficience des marchés. Mais pas forcément incompatible car le second nécessite seulement une information disponible publique, incorporée dans le prix des actions. Si

l'acheteur possède une information privée sur la valeur de la cible, il révélera cela dans son offre. Le prix des actions augmente pour refléter cette nouvelle information.

4.1.2 Les fusions bénéficient aux managers

4.1.2.1 Théorie construction d'empire

Selon cette théorie, les fusions sont planifiées et mises en œuvre par les managers pour maximiser leur propre utilité plutôt que de maximiser la valeur de l'actionnaire. Cette approche a ses racines dans les travaux de Berle et Means 1933, Mueller 1969.

4.1.2.2 Diversification des risques au détriment de l'actionnaire

À la différence du capital financier, le capital humain ne peut être fractionné entre différents investissements. Les revenus du capital humain sont attachés à l'entreprise qu'il emploie. Le risque d'emploi du dirigeant dépend de ce fait du risque de l'entreprise. Pour baisser les risques il faut diversifier l'entreprise dans des activités non liées dont les flux sont peu corrélés voire contracycliques. Les managers ne détiennent pas de portefeuille diversifié, la majorité de la richesse et leur statut dérive directement de leur emploi et sont donc liés à la survie et à la performance de leur organisation (Bettis 1983 ; Coffe 1988).

4.1.3 Fusions comme processus de revenu

4.1.3.1 Théorie procès

Cette théorie développée de façon rudimentaire a ses racines dans la littérature sur le processus de décision stratégique. Ce champ de recherche a produit un montant important de modèles qui décrit les décisions stratégiques non comme un choix rationnel compréhensif mais comme le produit d'un processus gouverné par une ou plusieurs des influences suivantes :

Pratiquement tous les travaux sur le processus de décision argumentent avec Simon que les individus possèdent une capacité d'analyse des informations limitées. Les évaluations sont donc incomplètes et des simplifications cognitives sont utiles.

Les routines organisationnelles jouent un rôle central (Allison, 1971 ; Cyert et March, 1963). Le pouvoir politique est la catégorie cœur du paradigme de Allison. Les décisions stratégiques sont interprétées comme la production de jeux politiques joués entre les sous unités organisationnelles et les organisation externes.

Roll (1986) travaille sur les implications du sur-optimisme managérial. Dans son hypothèse d'hubris, les attentes des managers sont systématiquement erronées ; Il y a peu de preuves pour cette hypothèse. Power (1983) rapporte des preuves qui supportent l'hypothèse. La majorité des études concluent que l'acquisition en fait n'est pas une décision qui peut se comprendre rationnellement.

4.1.3.2 La théorie de l'agence

La performance d'une entreprise dépend de l'action d'une multitude d'acteurs dont chacun est susceptible d'avoir ses propres objectifs. Toute la difficulté réside dans le fait de devoir faire converger ces objectifs afin d'accroître l'efficacité globale de l'entreprise.

Toute organisation est constituée d'un ensemble de contrats qui définissent les relations des acteurs. Parmi ces relations, les auteurs distinguent les « relations d'agence ». Le terme « agence » est à entendre dans le sens étymologique « faire », « agir ». Il y a un « mandant » qui fait faire à un « mandataire », par exemple un actionnaire fixe, des objectifs à un dirigeant d'entreprise qui « est agi ». On peut se reporter aux travaux de Jensen et Meckling aux Etats-Unis, et, en France, à ceux de Charreaux (notes de travail de 1998 et de 1999).

L'article de Jensen et Meckling peut être considéré comme le premier article d'importance, remettant véritablement en cause le référentiel établi par Modigliani et Miller pour analyser la politique financière ; on peut même prétendre qu'il constitue un nouveau référentiel.

Ainsi, la théorie de l'agence tire son nom de la relation d'agence qui lie le « principal » (celui qui délègue un pouvoir décisionnel), à « l'agent ». En raison des divergences d'intérêt entre principaux et agents, des asymétries d'information et du caractère incomplet des contrats, elles sont génératrices de coûts d'agence et donc de pertes de valeur. La fonction des organisations et des mécanismes organisationnels est de réduire ces coûts.

Dans le cadre de la théorie de l'agence généralisée, Hill et Jones⁶² considèrent que le système sera dit efficace s'il permet d'assurer la convergence des intérêts, en résolvant les conflits au moindre coût, et en supposant que la sélection naturelle joue et confère une meilleure capacité de survie. Elle permet d'inclure dans le champ d'analyse des systèmes de gouvernance notamment les phénomènes de pouvoir qui sont en fin de compte au centre des théories

⁶² Jones et Hill cité par G. Charreaux, “ Le gouvernement des entreprises. Corporate governance. Théories et faits ”, op cit, p 421.

organisationnelles surtout lorsqu'on se place sous l'angle de la dépendance envers les ressources.

Ainsi, dans la théorie de l'agence, une entreprise est un faisceau de relations d'agence.

De manière générale, cette théorie s'applique simultanément à l'architecture de l'entreprise et à la répartition des formes organisationnelles. Les éclairages fournis portent tant sur les questions de centralisation/décentralisation, de régulation des entreprises, de systèmes de rémunération et de mesure de la performance que de gouvernement des entreprises.

En partant de la théorie du droit de propriété (notamment des travaux de pionniers comme Coase (1937) et Alchain et Demsetz (1972)), Jensen et Meckling (1976) considèrent la firme comme « une fiction légale qui sert de point focal à un processus complexe dans lequel les conflits entre les objectifs des individus (dont certains peuvent être d'autres organisations) sont résolus par la mise en place d'un réseau de relations contractuelles »²⁸.

A partir de cette nouvelle conception de la firme, Jensen et Meckling ont élaboré la théorie d'agence qui tient compte de la multiplicité des catégories de participants dans l'organisation et des divergences d'intérêts qui en découlent. Cette théorie définit la relation qui lie un mandant (le principal) et un mandataire (l'agent) comme un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personne(s) a recours au service d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque. Par exemple, les actionnaires, n'ayant pas les compétences nécessaires pour gérer leur entreprise, choisissent de déléguer le pouvoir décisionnel à un dirigeant. Ce comportement est en accord avec les hypothèses du modèle de la théorie d'agence, à savoir, en premier lieu les parties de la relation d'agence sont supposées agir de façon à maximiser leurs fonctions d'utilité et en second lieu ces parties sont capables d'anticiper rationnellement et sans biais l'incidence des relations d'agence sur la valeur de leur patrimoine.

Puisque chaque acteur vise à maximiser sa fonction d'utilité, les agents ne vont pas toujours agir dans l'intérêt de leurs mandats. Ils vont probablement adopter un comportement opportuniste servant à augmenter leur richesse. Ceci va engendrer des conflits d'intérêts entre les différentes parties en présence :

- * l'actionnaire cherche à maximiser les profits de son investissement, dividende et capitalisation ;
- * Le management cherche à maximiser ses revenus et va tendre à puiser dans les bénéfices généralement réservés à l'actionnaire. De plus, il aura tendance à augmenter la taille de

l'entreprise au dépend de la rentabilité afin de renforcer son pouvoir personnel. La rétention d'informations à des fins privées peut également être une conséquence.

Ce conflit d'intérêt va entraîner toute une série de mesures qui engendrent des coûts :

- * la mise en place de systèmes de contrôle et de surveillance (conseils d'administration, audits internes) ;
- * l'intéressement du management aux bénéfices (stocks-options, primes aux résultats).

On peut noter que ce conflit n'existe pas lorsque l'actionnaire dirige lui-même son entreprise. Il n'y a pas d'asymétrie d'information. De nombreuses études ont prouvés que les entreprises familiales étaient à terme mieux gérées que les autres.

Les recherches initiales apparentées à la théorie de l'agence se limitaient à l'analyse des conflits entre trois catégories d'agents: les dirigeants, les actionnaires et les créanciers. D'après Charreaux (1992), certaines autres recherches plus récentes à celles initiales s'orientent soit vers un approfondissement de ces catégories, soit vers un élargissement à d'autres types de partenaires.

Dans le premier cas, on affine l'analyse pour distinguer au sein des actionnaires des catégories particulières, les détenteurs de blocs de contrôle ou les investisseurs institutionnels par exemple, dont les objectifs sont différents de ceux des petits porteurs. De même, une distinction dans la nature des créanciers, par exemple entre obligataires et banques, permet également d'enrichir l'analyse et de reconsidérer le problème de l'intermédiation financière en insistant sur le rôle particulier des banques⁶³.

L'approfondissement consiste également à mieux examiner l'articulation des différentes modalités de contrôle des dirigeants et plus particulièrement, les relations entre la politique financière et les modes de rémunération⁶⁴ et d'intéressement ou de protection des dirigeants.

Dans le second cas, on tente d'intégrer dans l'analyse⁶⁵ d'autres partenaires, tels que les employés, les clients, les fournisseurs, les collectivités locales, les Pouvoirs Publics...Les

⁶³ Voir Seward: Corporate financial policy and the theory of financial intermediation, Journal of Finance, Vol.45, Juin 1990.

⁶⁴ Smith et Watts: The investment opportunity set and corporate financing, dividend and compensation policies, Papier de recherche, Université de Rochester, Décembre 1991.

⁶⁵ Notamment Titman: The effect of capital structure on a firm's liquidation decision, Journal of Financial Economics, Mars 1984; Cornell et Shapiro: Corporate stakeholders and corporate finance, Financial Management, Printemps 1987; Maksimovic et Titman: Financial policy and reputation for product quality, Review of Financial Studies, Vol.4, 1991.

coûts d'agence comprennent également les coûts nés des conflits entre ces agents et la firme. Par exemple, un trop fort endettement qui accroît le risque de faillite va à l'encontre des intérêts des clients qui ont acheté des biens durables et qui sont liés par un contrat de garantie avec la firme. Cet élargissement de la théorie de l'agence entraîne un rapprochement entre la théorie financière, la théorie des organisations, l'économie industrielle et la stratégie.

4.1.4 Fusion comme phénomène macroéconomique

4.1.4.1 Théorie disturbance (Gort's, 1969)

La théorie des vagues de FA de Gorts (1969) est causée par des perturbations économiques. Elles provoquent des changements dans les attentes individuelles et accroissent le niveau général d'incertitude. C'est en quelques sortes, une explication macro économique qui ne nous concerne pas vraiment pour cette étude de thèse.

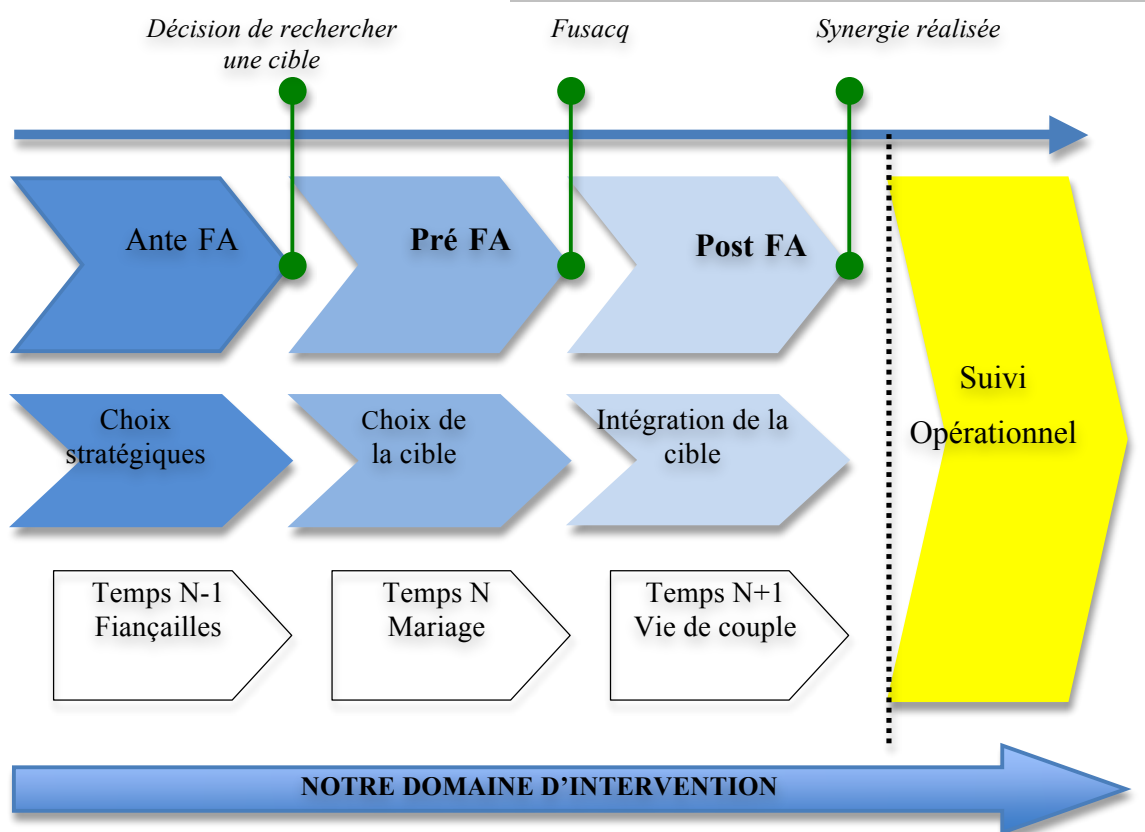
SECTION 5 – PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT DES OPERATIONS DE FA

Les fusions et acquisitions sont un processus généralement long, complexe et incertain quel que soit son degré de préparation. Long car les détails de certaines de ses phases comme l'identification de la cible ou l'obtention du feu vert des autorités de régulation échappent au contrôle de l'acquéreur. Complexe car une erreur de jugement ou d'exécution dans l'une des phases de processus peut affecter par corrélation toutes les autres. Incertain car des problématiques clés comme la valorisation, l'évaluation des synergies, la due diligence et l'intégration comportent un risque intrinsèque et des variables qui sont toutes aussi rationnelles que subjectives.

5.1 PRESENTATION DES ETAPES D'UN PROCESSUS DE FA

Trois étapes incontournables caractérisent le processus de FA (figure 16) :

- * L'étape pré-FA (fiançailles) où l'entreprise s'analyse pour déterminer sa capacité organisationnelle à étendre sa croissance au travers d'un rachat, d'une fusion, ou d'un rapprochement. Cette vérification doit répondre à deux questions : *ma structure organisationnelle est-elle suffisamment flexible ? Mon système d'information peut-il fusionner avec un autre ?*
- * L'étape de l'intégration (mariage) concerne la prise de décision de croissance externe et le choix d'une cible. Il est nécessaire de déterminer la compatibilité des deux organisations. Il convient alors de se poser les questions suivantes : *la structure organisationnelle de la cible est-elle compatible avec la mienne ? Son système d'information peut-il fusionner avec le mien sans perte majeure ni désastre ? Les deux structures organisationnelles peuvent-elles fusionner sans drame ? Analyse des risques ? Sous quel délai ? Impact financier ?* La décision de FA avec la cible se fera en tenant compte des critères ci-dessus qui sont malheureusement trop souvent négligés, et sont souvent la cause d'échecs.
- * Enfin, l'étape post-fusion (vie de couple) est la période où la fusion opérationnelle des deux structures organisationnelles et des Systèmes d'Information a lieu. L'objectif est de parvenir à une synergie harmonieuse des entreprises, en s'appuyant sur les études réalisées lors des deux phases précédentes.



Accompagnement en Fusacq			Accompagnement au changement
<ul style="list-style-type: none"> Conception du projet de fusion unilatéralement par l'entreprise initiatrice de l'opération de FA ou bilatéralement par les deux entreprises ; Premiers contacts entre dirigeants des deux entreprises « <i>la dream team</i> » ; Poursuite de la gestion spécifique de chaque entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> Signature du projet de fusion, après accord des conseils d'administration ; Annonce officielle de la fusion ; Consultations des instances (actionnaires, partenaires sociaux, pouvoirs publics) ; Poursuite de la gestion spécifique de chacune des entreprises fusionnées ; Mise en œuvre d'une gestion des fusions permettant la coalescence. 	<p>Premier temps préalable à l'autorisation définitive de fusion</p> <ul style="list-style-type: none"> Poursuite de la gestion des fusions permettant la coalescence ; Poursuite de la gestion spécifique de chaque entreprise fusionnée ; Préparation de la nouvelle entreprise commune ; <p>Deuxième temps postérieur à l'autorisation définitive de fusion</p> <ul style="list-style-type: none"> Si accord : création de la nouvelle entreprise ; Si refus : « démontage » de l'opération de fusion. 	

Figure 16 : Les trois phases d'une FA⁶⁶

⁶⁶ Source : Auralyas 2006-2007.

De leur côté, Schweiger & Weber (1989) ne distinguent que deux étapes majeures qu'ils ont nommé le planning (avant le closing) et l'implémentation (après le closing). En effet, le closing est un événement critique, il est le point à partir duquel l'acquéreur s'approprie officiellement la cible (cas de l'acquisition) ou une nouvelle entité est créée (cas de la fusion). A partir de ce moment, le changement peut être officiellement entamé (Schweiger, 2002). Chaque étape du processus de FA peut être divisée en sous étapes et diffèrent selon les auteurs.

Globalement l'étape pré-FA commence par la formulation de la stratégie, l'identification de la cible (ou ciblage), l'évaluation de celle-ci, la négociation et la due diligence. L'étape post-FA renferme les 100 premiers jours et la stabilisation. De plus en plus d'études parlent d'une étape d'« évaluation » ou de « résultats » pourtant en pratique cette étape est rare (Very & Gates, 2003, 2007 ; Angwin, 2007).

<u>Auteurs</u>	<u>Etapes de pré-FA</u>	<u>Etapes de post-FA</u>
Graves (1981)	Planning	Fusion, évaluation
Ivancevich & al. (1987)	Planning, « in play »	Transition, stabilisation
Hunt (1990)	Ciblage, négociation	Implémentation, conversion
Haspeslagh & Jemison (1991)	Idée, Justification	Intégration, résultats
Angwin (2000)	Formulation de la stratégie, identification de la cible, négociation de la transaction	Implémentation, résultats
Schweiger (2002)	Analyse des objectifs stratégiques et financiers	Transition, intégration, évaluation
Quah & Young (2005)	Pré-acquisition	Absorption lente, absorption active et absorption totale.

Tableau 8 : Les étapes pré et post-fusion du processus de FA

Avant de développer ces étapes (tableau 8), des remarques méritent d'être soulevées à ce niveau. Il est à noter que les aspects juridiques du processus, différents d'un pays à l'autre, ne seront pas traités dans cette partie. Nous précisons également que la mise en œuvre de certaines étapes du processus dépend de la nature (fusion ou acquisition) et de l'attitude (amicale ou hostile) de l'opération. Par exemple l'étape de la due diligence est souvent

associée aux opérations amicales. Par ailleurs, il est souvent difficile de cerner le début et la fin d'une phase. En effet, en pratique, on recommande de plus en plus la préparation de l'intégration dès les étapes pré-FA. Selon Schweiger (2002), commencer l'intégration après le closing est un mythe. Certaines FA réussies sont le fruit d'un processus d'intégration précoce. Dans le processus d'intégration décrit par Angwin (2000), le début d'intégration coïncide avec l'étape de négociation. Ceci permettra de créer la vitesse et le momentum nécessaires pour intégrer les deux entreprises après le closing et nécessite évidemment la disponibilité d'informations précises et pertinentes, l'accès à la cible et la coopération de celle-ci (Schweiger, 2002).

Notons enfin que la question relative à la durée de chaque phase n'a pas été amplement révélée dans les recherches sur les FA. Nous avons pu comprendre que le délai de l'étape pré-FA est souvent déterminé par la procédure légale. Les études relevant du domaine des FA se sont focalisées plutôt sur la durée d'intégration ; des divergences ont été tout de même repérées sur sa délimitation : de 1 an (Gadiesh & al., 2003) à 7 ans (Quah & Young, 2005).

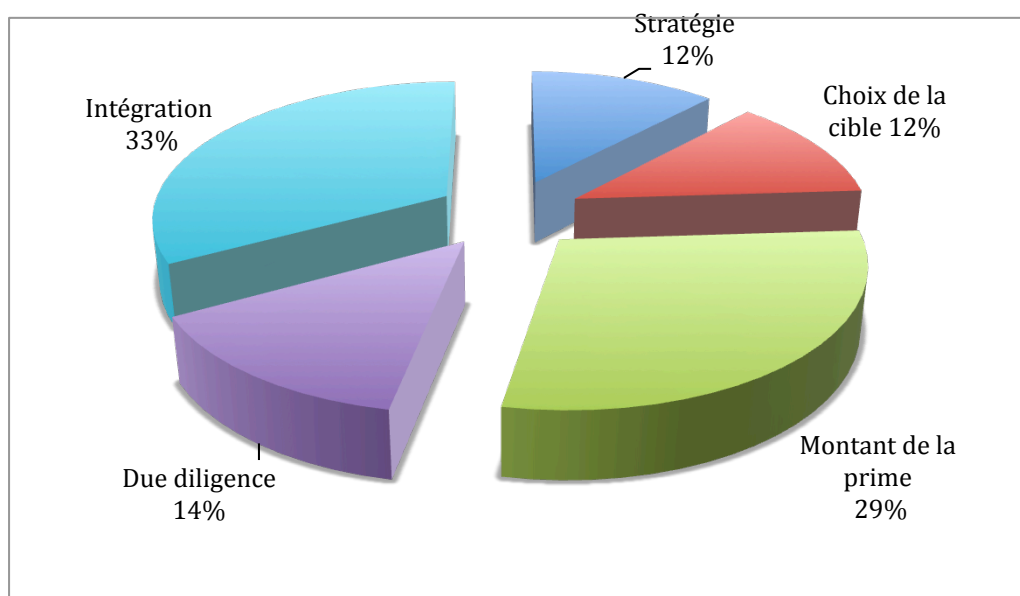


Figure 17 : Poids des différentes phases d'une opération de FA⁶⁷

⁶⁷ Source : Mohames Gouali, enquête effectuée entre 2004 et 2006 auprès d'un échantillon de 150 entreprises hiérarchisant le poids de chacune de ces phases dans le processus.

5.2 DESCRIPTION DES ETAPES DU PROCESSUS DE FA

Suite à la présentation ci-dessus en partie 5.1 de ce chapitre, nous allons à présent décrire et expliquer chaque étape du processus afin de mieux appréhender les opérations de rapprochement telles que les FA.

5.2.1 L'étape pré-fusion

Comme cela est indiqué dans le tableau 6 ci-dessus, cette étape comprend : la formulation de la stratégie, le ciblage et la négociation. Nous développons une à une chacune de ces sous-étapes.

5.2.1.1 Formulation de la stratégie

Au cours de l'étape de la formulation de la stratégie, l'acquéreur doit justifier son choix pour la FA par rapport aux différents modes de croissance interne et externe. Il doit également préciser les objectifs et la stratégie de FA qu'il envisage de poursuivre. Quatre principaux motifs pour une FA peuvent être d'ordre financier, économique, stratégique et managériaux (Derouiche- Borgi, 2008).

- (1) Les motifs financiers ont pour but d'améliorer la valeur des actions pour les actionnaires⁶⁸.
- (2) Les motifs économiques concernent la maximisation de la rentabilité à long terme de l'acquéreur par la détention d'avantages compétitifs (économie d'échelle, économie de champ, pouvoir de marché).
- (3) Les motifs stratégiques se chevauchent en partie avec les motifs financiers et les motifs économiques. Leur particularité réside dans les moyens qu'ils fournissent pour l'obtention de ces avantages (résolution de conflit de la surproduction, synergies collusives, réduction du risque de la diversification).

A l'encontre des trois premières catégories de motifs où le manager agit dans l'intérêt de ses actionnaires, nous trouvons :

⁶⁸ Exemple : Réduction du coût du capital, réduction du risque financier

- (4) Les motifs « managériaux » : cette catégorie englobe les FA motivées par l'hypothèse « hubris » de Roll (1986) où les managers sont disposés à réaliser leurs projets dans leurs propres intérêts.

Outre la détermination de ses objectifs stratégiques, l'acquéreur doit choisir un type de FA parmi ceux que nous venons de mentionner plus haut dans le chapitre et un type d'intégration. Haspeslagh et Jemison (1991) soulignent ainsi le danger de détruire des compétences lors d'un rapprochement et distinguent plusieurs configurations d'intégration (Figure 18) qui sont fonction du besoin d'indépendance stratégique et du besoin d'indépendance organisationnelle.

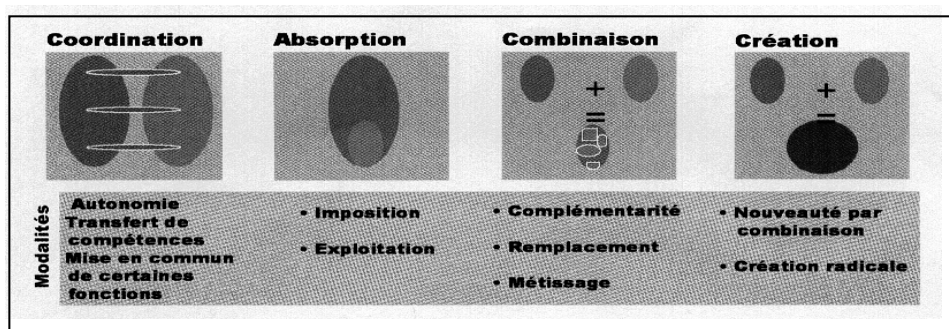


Figure 18 : Les quatre modes d'intégration⁶⁹

Ainsi, suivant le mode d'intégration choisit et les objectifs fixés, les banques doivent aussi se baser et s'interroger sur quatre critères impératifs qui détermineront plus précisément l'alliance :

- * *Le cadre juridique de la relation*, c'est-à-dire le niveau de la prise de participation⁷⁰ (100%, 70%, 51%) et la nature du contrôle de l'entité achetée (les titres peuvent être détenus de manière concentrée par une famille ou un groupe financier ou de façon dispersée dans le cas de sociétés cotées en bourse).
- * *La taille (coût de la transaction)*, le secteur et le degré d'internationalisation (pays concernés) de l'opération de croissance réalisée, en vue de mesurer l'envergure de la transaction et ses conséquences économiques et sociales.

⁶⁹ Source : Institut de l'entreprise, 2003, « Fusions et Acquisitions : le défis de l'intégration », Directeur de la publication : JP Boisivon.

⁷⁰ Notons que nous pouvons détenir des actions sans obtenir un droit de vote dans l'entreprise.

- * *Les objectifs du rapprochement*, à savoir les motifs qui conduisent l'entreprise initiatrice à acheter une autre firme (motifs stratégiques offensifs, motifs défensifs, approche opportuniste, enjeux politiques ou personnels).
- * *Le degré d'affinité relationnelle entre les entités avant achat* (hostile, inamicale, amicale), à savoir la manière dont l'initiateur a abordé sa relation avec l'entité cible durant les négociations (affrontement, contournement, collaboration).

Parmi ces critères stratégiques essentiels, nous observons que les aspects économiques et financiers sont continuellement présents au sein de décision d'alliance mais d'autres déterminants plus subjectifs apparaissent également comme des notions importantes à prendre en compte dans le processus de FA. Les opérations de FA doivent donc s'interroger sur le mode d'intégration qu'elles vont effectuer et les critères qu'elles vont appliquer avant toutes transactions car il est indispensable de faire coexister, voire d'unifier, les systèmes et les outils de management afin d'obtenir un résultat des plus performant pour la nouvelle entité.

5.2.1.2 Le ciblage

Une fois la stratégie élaborée, l'acquéreur doit identifier une cible correspondant au mieux à ses critères prédéterminés. L'objectif du diagnostic stratégique est :

- * *De bien comprendre l'activité de l'entreprise* en constituant un « dossier permanent » sur le secteur auquel appartient l'entreprise cible. On procède ainsi à un « benchmarking »⁷¹.
- * *D'identifier les facteurs clés de la valeur* en effectuant une analyse des différentes étapes de son activité. On va ainsi « scanner » ces différentes phases du métier de l'entreprise pour comprendre ce qui a fait son succès. On recherche donc à identifier ses atouts concurrentiels. Cette analyse doit aussi permettre d'évaluer les risques qui peuvent peser sur l'entreprise : risque industriel (évolution technologique, évolution du marché), risque économique (sensibilité des marges vis-à-vis de l'environnement), risque financier

⁷¹ Le *benchmarking* (en français référencement ou étalonnage) est une technique de marketing (mercatique) ou de gestion de la qualité consistant à étudier et à analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

Un *benchmark* est un indicateur chiffré de performance dans un domaine donné (qualité, productivité, rapidité et délais, etc.) tiré de l'observation des résultats de l'entreprise qui a réussi le mieux dans ce domaine. Cet indicateur peut servir à définir les objectifs de l'entreprise cherchant à rivaliser avec elle.

(structure financière, gearing de l'entreprise), risques juridiques et fiscaux, risques sociaux. Ces risques seront analysés au cours d'une étape ultérieure, celle des « due diligences ».

- * *D'évaluer son potentiel de croissance* en étudiant l'avenir de ce marché car l'entreprise peut avoir une situation très forte sur le marché et être très rentable mais le marché peut ne pas être pérenne.
- * *Et enfin de valoriser l'intérêt du rapprochement* : cela va se faire à travers les synergies de coûts⁷² et les synergies de revenus⁷³. En général, les synergies de coûts sont réalisées plus facilement et plus rapidement que les synergies de revenus. ON va donc chercher à évaluer les montants des synergies, les délais de réalisation, et enfin les coûts de restructuration nécessaires pour obtenir les synergies.

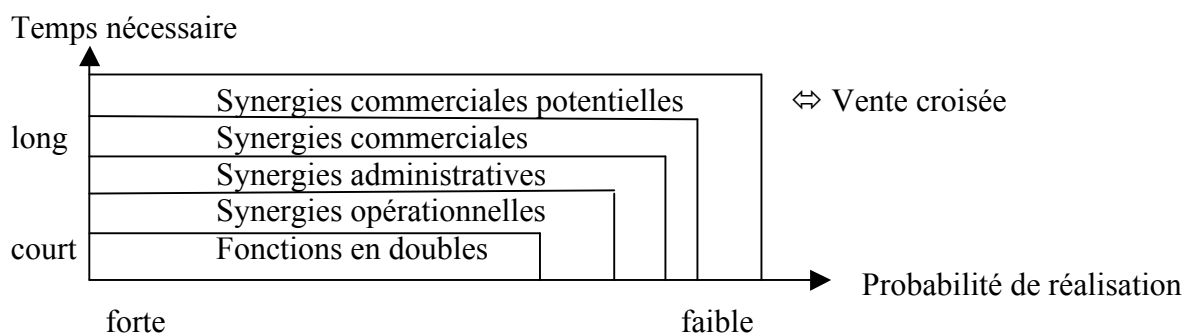


Figure 19 : Schéma des synergies

Le plus immédiat est la suppression des fonctions en double, ensuite les synergies opérationnelles apparaissent avec la réduction de coûts liée au volume, au pouvoir de négociation avec les fournisseurs, etc. Puis les synergies administratives avec une harmonisation des systèmes d'information, des procédures, rationalisation des services. Enfin les synergies commerciales (développement plus rapide des ventes grâce à un plus grand pouvoir sur le marché, à une meilleure organisation commerciale, à des débouchés

⁷² Les synergies de coûts se caractérisent par des économies d'échelle dans le domaine de la production ainsi que par des rationalisations des services administratifs, commerciaux, logistiques et de recherche et développement. La formule mathématique qui retranscrit le mieux l'idée de synergies de coûts est « $1+1=1,5$ ». En fait, il s'agit d'obtenir, au sein de la nouvelle entité, le même résultat qu'avec l'addition des deux entités mais avec moins de moyens. Il s'agit par exemple, de réunir deux sièges sociaux. Les synergies de coûts sont les plus aisément chiffrables : elles doivent être concrètes, simples et faciles à comprendre.

⁷³ Les synergies de revenus sont souvent étouffées par les synergies de coûts. En effet, une FA peut également permettre l'accroissement des revenus c'est-à-dire l'obtention d'un revenu supérieur à la somme des revenus des entités fusionnées. Elles obéissent à une logique de croissance et à une vision positive et évolutive, créant un bien meilleur climat au sein du groupe que lorsque sont par exemple anticipées des réductions de personnels.

nouveaux) et peut-être par la suite les synergies commerciales potentielles (cross selling)⁷⁴ (cf. figure 19).

5.2.1.3 La phase de négociation

La phase de négociation constitue la première phase réelle de « rapprochement » des deux entités, avant que ne s'opère de manière formelle la FA. Cette phase est donc souvent l'objet d'excitation notamment de la part de l'entreprise acheteuse et peut, par conséquent, entraîner des excès d'optimisme ou de construction positive de la relation, afin de s'assurer que la cible tant convoitée (faute de prudence ou par maladresse) échappe aux responsables de l'entreprise initiatrice.

A cette étape du processus de cession, l'opération est déjà bien engagée. Le chef d'entreprise (appelé aussi le cédant) a développé sa réflexion, s'est préparé psychologiquement à la transmission de sa société et il va maintenant chercher à la transmettre de façon optimale.

C'est avec le concours de ses conseils qu'il va entamer et mener les négociations avec un ou des acquéreurs potentiel(s). Son objectif : maximiser le prix de vente de son entreprise au travers d'un instrument liquide (cash ou titres négociables) tout en obtenant des garanties pour pérenniser la transmission et la continuation de la société. *Mais quels points essentiels le cédant doit-il négocier et de quelle marge de manœuvre dispose-t-il pour parvenir à son objectif ? Quelle stratégie de négociation peut-il mener ?*

En effet, cette phase est la plus secrète du processus d'acquisition. Le ton de la négociation diffère selon qu'il s'agisse d'une FA amicale ou hostile (Angwin, 2007).

Toute négociation part du constat qu'il y a un écart entre les positions respectives du vendeur et de l'acheteur et que chacun souhaite cependant arriver à un accord. Ainsi, la teneur de la négociation porte entre autres sur le contrat qui explicitera le type de la FA, le mode de paiement, la nouvelle répartition du pouvoir (les principales nouvelles affectations des plus hauts managers), la façon dont les deux parties envisagent de travailler ensemble etc.

⁷⁴ Le cross selling, ou ventes croisées, désigne une technique commerciale, particulièrement adaptée à Internet, permettant de proposer au client d'un site, intéressé par un produit, un ensemble d'autres produits complémentaires. Soit parce qu'ils interviennent directement dans la conduite d'un projet ou la confection d'une recette (un parquet et du vitrificateur, des tomates et de la Mozzarella); soit parce qu'ils concernent le même thème ou le même auteur; soit comme le pratique Amazon, parce qu'ils ont été achetés par les mêmes personnes (les personnes qui ont acheté ce livre ont également acheté tel autre). Cette technique permet d'augmenter le panier moyen et de rendre visible des produits qui ne le sont pas. Enfin, les liens de Cross-selling peuvent être gérés automatiquement (comme chez Amazon par exemple), mais, la plupart du temps, ils sont gérés manuellement.

Concrètement dans une opération de FA, il est rare que seul un type de négociation s'applique. Compte tenu du nombre d'intervenants (l'acheteur et ses conseils, le vendeur et les siens) et des liens possibles (ou points de convergence ou de divergence) entre les personnes, les deux types de négociation alternent ou même se superposent. Chaque individu d'un « camp » ne joue pas la « même musique ».

Comme nous l'avons dit, le cédant va chercher à transmettre son entreprise au prix de vente le plus élevé et payable par des instruments liquides. De l'autre côté, on le comprend, l'acquéreur aura un point de vue inverse : il va chercher à acquérir une cible intéressante tout en évitant de « plomber » sa trésorerie et détériorer sa structure financière. Le prix doit être à la fois attractif (payer une prime suffisante afin d'obtenir le contrôle de l'entreprise) et réaliste (éviter de payer un prix trop élevé au point de dissiper la valeur escomptée). Idéalement, l'acquéreur tient à payer un prix égal à la valeur intrinsèque⁷⁵ de la cible. La cible vise à obtenir sa valeur intrinsèque ainsi que la valeur relative⁷⁶ dont l'acquéreur pourrait générer de la FA (synergies).

Par ailleurs, l'adage « rien n'est jamais acquis » s'applique particulièrement aux opérations de rapprochement d'entreprises puisque jusqu'à la signature finale de l'accord de vente voire au-delà, les modalités ou l'opération elle-même peuvent être remis en question. C'est pourquoi, le cédant va chercher à minimiser tout risque d'action ultérieure que pourrait entamer l'acquéreur pour remettre en cause le prix de l'opération, les modalités voire l'opération elle-même. En effet, au moment de la cession, l'acquéreur va exiger un certain nombre de garanties et clauses dans l'optique de limiter tout risque lié à l'acquisition et d'optimiser son opération. Il va par exemple exiger une garantie de passif, un pacte d'actionnaires voire une clause « d'earn-out »⁷⁷ qui indexera le prix de la transaction sur les performances futures de la société cédée. Ainsi, les intérêts du cédant et de l'acquéreur sont le plus souvent ambivalents et toute la difficulté des négociations va être de protéger les deux parties en tenant compte de leurs intérêts opposés. Le contrat final reflètera un compromis entre les acteurs qui explicitera

⁷⁵ La valeur intrinsèque de la cible correspond à la valeur financière de l'entreprise en l'état, indépendamment des effets bénéfiques de la FA.

⁷⁶ La valeur relative intègre en plus de la valeur intrinsèque le potentiel de création de valeur.

⁷⁷ Définition du lexique de finance : L'earn-out est une clause qui permet d'indexer une partie du prix de la transaction sur les résultats futurs de la société achetée. Deux modalités sont alors envisageables : soit l'acheteur prend le contrôle de la totalité du capital de la cible sur la base d'un prix plancher, qui ne pourra être revu qu'à la hausse, soit-il n'achète qu'une quote-part du capital à un certain prix et achètera le solde ultérieurement sur la base des résultats futurs de l'entreprise. Les critères d'indexation du prix peuvent être les suivants : multiple du résultat d'exploitation, de l'excédent brut d'exploitation, voire du résultat courant.

les actions possibles de chacune des parties en fonction d'évènements déterminés (objectifs quantitatifs, passif non révélé, départs d'hommes clés, etc.) et sera ainsi porteur de conséquences sur la suite de la transaction (modification du prix, etc.). Pour garantir l'opération et minimiser les risques « post-transmission », le cédant a intérêt à suivre un certain nombre d'étapes afin de pouvoir négocier au mieux la transaction.

En définitive, il s'avère que les éléments à négocier lors d'une opération de cession sont nombreux et délicats. Il n'y a pas une stratégie à adopter mais une pluralité de voies à suivre. Pour le cédant, l'idéal est comme nous l'avons vu de mettre en concurrence les acquéreurs dans les phases préliminaires des négociations. En divulguant progressivement des informations sensibles sur son entreprise, il pourra instaurer un certain climat de confiance propice à l'avancée de l'opération. C'est dans cette atmosphère qu'il pourra obtenir un engagement ferme d'un acquéreur et écarter ainsi les autres candidats. Ce point de rupture est facilement identifiable. Si en théorie, l'idéal pour le cédant serait de mettre en concurrence jusqu'à l'issue de l'opération l'ensemble des acquéreurs, cette configuration est absolument à éviter dans la réalité. De véritables négociations multilatérales sont trop complexes à mener et risquent de mettre fin aux négociations avec toutes les parties. Seul, face à un acquéreur mis en relative confiance, il sera plus aisé pour le cédant d'obtenir des concessions et des clauses intéressantes quant à l'engagement définitif de l'acquéreur.

5.2.1.4 La phase de due diligence

Le due diligence est l'audit d'acquisition d'une cible, effectué par l'acquéreur potentiel afin de limiter certains « risques d'acquisitions » inhérents à la cible. Il s'agit d'un audit financier, fiscal, juridique, stratégique, comptable, informatique, managérial et même culturel permettant d'évaluer les forces et faiblesses d'une entreprise ciblée. Ainsi, l'acquéreur pourra fonder son jugement quant à la situation de la cible et ses perspectives.

Intervenant en aval de la « lettre d'intention » dans le processus, l'audit d'acquisition permet à l'acquéreur de vérifier que les points qui ont été négociés (postes comptables, rentabilité, etc.) avec la cible dans le but de la valoriser, correspondent bien à la réalité. Plus rarement, le Due Diligence est complété par un audit stratégique qui doit permettre à l'acquéreur de dégager voir de quantifier les synergies qui résulteraient de l'acquisition de la cible et de connaître l'ensemble des risques et de potentialités de l'acquisition.

Généralement réalisé par un cabinet d'audit indépendant, le due diligence s'intéressera à la fois au passé, au présent et au futur de la cible. L'objectif étant de dégager une véritable radiographie de la cible qui permettra à l'acquéreur de valider la lettre d'intention ou au contraire de revoir la valorisation si des contentieux apparaissaient à l'issu de l'audit. Autant dire que cette étape est une phase clé dans le processus des FA, tant pour le cédant (la valorisation pouvant être revue à la baisse) que pour l'acquéreur (il doit pouvoir connaître et évaluer les risques inhérents à la cible avant un engagement ferme).

Contrairement aux pays anglo-saxons, l'audit d'acquisition n'est pas obligatoire en France. Toutefois, il est presque constamment réalisé par les acquéreurs potentiels, dans la mesure où un audit bien fait permet de répondre à grand nombre d'interrogations qui conditionnent l'engagement ferme pris par l'acquéreur à l'issu du due diligence. Presque toutes les sociétés, sur le point d'acquérir une cible, réalisent un audit financier. Elles sont moins nombreuses à demander un audit stratégique en complément, alors qu'il est au moins aussi important.

Ainsi, les opérations de FA sont d'une extrême complexité du fait, non seulement du nombre d'acteurs intervenant lors de ces opérations et qui n'ont pas nécessairement les mêmes objectifs, mais aussi en raison du nombre d'éléments induisant un « risque d'erreur » pour les parties et qui demandent d'importantes vérifications et négociations. Cette complexité est réelle et difficile à maîtriser. Pour preuve, on estime qu'aujourd'hui plus de 50% des opérations de FA échouent, dans le sens où elles ne créent pas de valeur supplémentaire. Autrement dit, lors des négociations, les parties ont mal évalué certains points ou l'acquéreur n'a pas correctement évalué les risques que présentait la cible.

La Due Diligence doit répondre à ce problème. Cette étape doit évaluer les éléments, postes comptables, points stratégiques permettant d'aboutir à une juste valorisation de la cible, et elle doit par ailleurs porter à la connaissance de l'acquéreur l'ensemble des risques que présente la cible afin de dégager le potentiel de création de valeur de l'acquisition.

Suite au développement de cette : grande étape appelée « pré-FA », nous allons traiter les sous étapes faisant partie intégrante de la phase dite « post-FA » sachant que l'intégration est l'étape phare de cette phase.

5.2.2 La phase intermédiaire entre pré et post-fusion : l'étape de la transition

Avant de détailler l'étape « post-fusion », nous allons expliciter l'étape de la transition, placée entre la phase pré-FA et la phase de post-FA. En effet, cette phase commence lorsque l'acquéreur et la cible annoncent et signent officiellement un accord. A ce niveau, les employés et les clients spéculent sur les implications de l'accord et son impact sur leur sort et leur organisation. Cette étape est caractérisée également par une plus grande interaction entre les employés des deux entreprises. De plus, l'acquéreur a un accès total de la cible. Il pourra, ainsi, compléter l'audit qui n'était pas encore achevé au cours de la due diligence en raison de l'accès limité à la cible. Parmi les autres activités spécifiques de cette étape. Schweiger (2002) évoque la création de l'équipe de transition, l'articulation des principes guidant l'intégration afin d'assurer la compréhension homogène de la philosophie de base qui la sous-tend, la prise de décisions relatives à la phase d'intégration, le choix du niveau d'intégration, le développement d'un plan cohérent d'intégration, la gestion de la communication avec les parties prenantes.

5.2.3 L'étape post-fusion

Nous traitons ici l'intégration et l'évaluation conformément au tableau 6.

5.2.3.1 La phase d'intégration

A ce stade du processus, l'acquéreur peut commencer à gérer la cible. L'intégration post-FA est complexe (Shrivastava, 1986). C'est un enjeu majeur de management. La phase d'intégration peut également être le siège de dérives et de dysfonctionnements, se traduisant par des erreurs dans la manière de mener à bien l'insertion de l'entité achetée dans le nouvel ensemble. L'enjeu de l'acquéreur est de mettre en œuvre le niveau d'intégration adéquat afin de créer la valeur au groupe. Le degré d'intégration est alors déterminé par le type et les objectifs de l'opération de FA.

C'est ainsi la partie la plus délicate à gérer pour les managers car il faut concrétiser le potentiel de création de valeur du nouvel ensemble. Afin de réduire au minimum le risque d'échec de la fusion, il est important d'accorder une grande attention à cette dernière phase et de prendre en compte la taille relative à la cible par rapport à l'acquéreur, la qualité de la cible avant la FA, l'attitude de l'opération (amicale versus hostile), l'industrie etc. C'est également

le temps pour les managers de répondre efficacement aux questions d'ordre culturelles et humaines⁷⁸.

Il faut noter que souvent des erreurs sont commises simplement parce que les acquéreurs surestiment la phase d'acquisition et sous-estiment l'importance de réussir l'intégration de la cible. Pourtant c'est bien l'intégration des entités qui va jouer un rôle primordial dans la concrétisation des synergies (lesquelles participent directement de la création de valeur).

5.2.3.2 L'évaluation de l'opération de FA

Enfin la dernière étape du processus est l'évaluation de l'opération de FA : bien qu'il soit évident qu'un acquéreur évalue les résultats d'une acquisition en général et de l'intégration en particulier, il est rare, en pratique de constater des acquéreurs contrôler la performance de leurs opérations et adopter des mesures pour l'évaluation de celle-ci (Angwin, 2007 ; Very & Gates, 2003, 2007). Des arguments volontaires (l'intention des managers à dissimuler des résultats pauvres) et involontaires (manque de temps) expliquent la négligence pour cette étape du processus de la FA. Des auteurs comme Very & Gates (2003, 2007) et Schweiger (2002) ont ainsi proposé des indicateurs de mesure de performance. Ces derniers incluent des mesures de réalisation de synergies, des mesures de contrôle des activités de production (qualité, productivité), des mesures de contrôle des réactions des employés et des clients. Angwin (2007) propose des mesures financières et comptables pour l'évaluation du processus de FA.

⁷⁸ Voir chapitre 2, section 2, partie 2.3 : « perspective du processus » qui développe la partie intégration de l'opération de FA plus en profondeur.

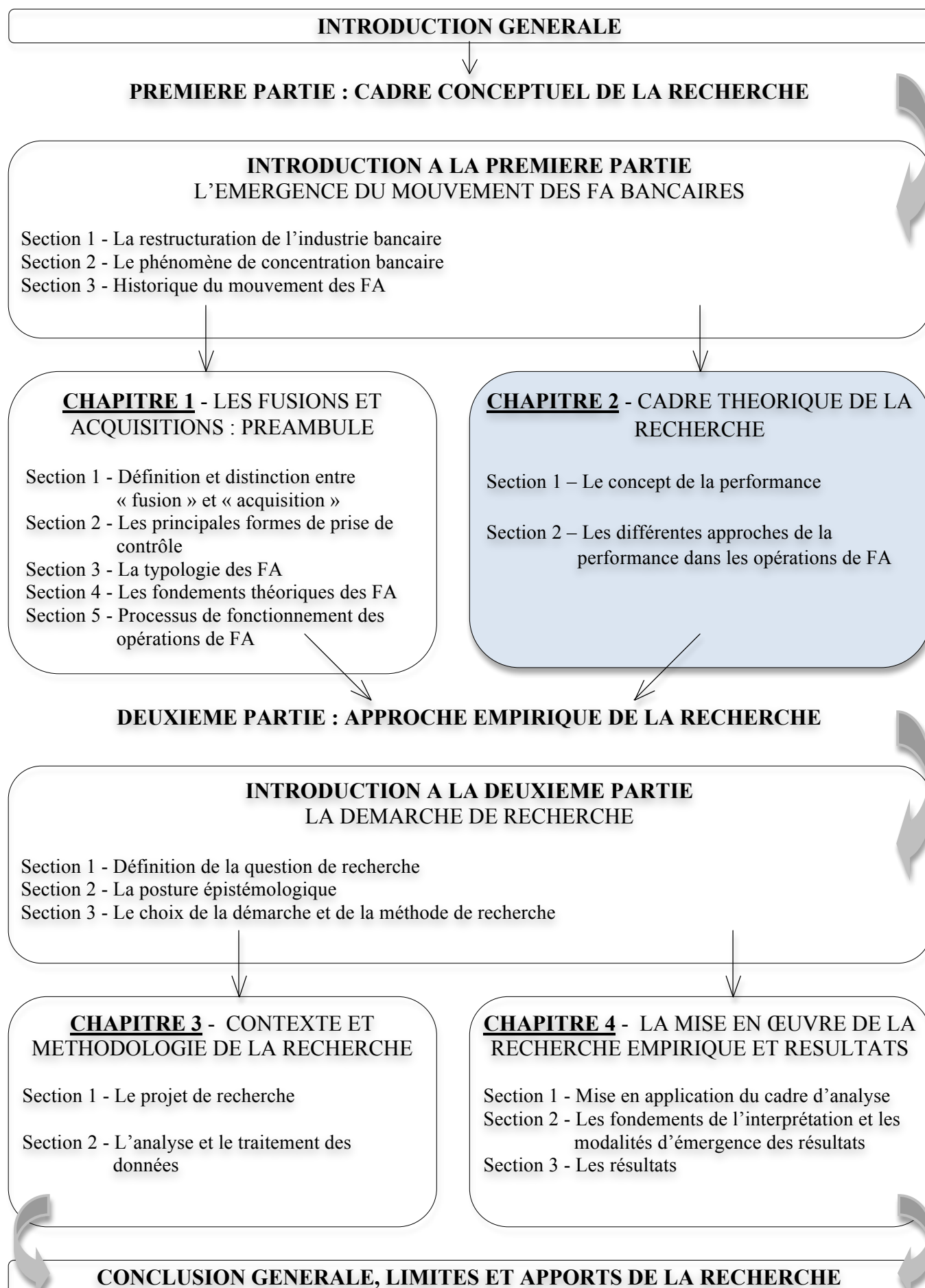
CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Ce chapitre nous a permis de faire plus ample connaissance avec la notion de FA notamment de mettre en évidence la distinction entre les termes « fusion » et « acquisition ». Nous avons également parcouru la pluralité des pratiques juridiques (formes de contrôle) de ces opérations sans oublier d'aborder le cas où la cible est cotée.

Dans ce chapitre, nous avons également passé en revue les principales théories sous-jacentes au domaine des FA dont la connaissance est primordiale pour la compréhension de celles-ci pour aborder par la suite les différents types de FA.

Nous avons enfin consacré la dernière section à la présentation du processus des FA se composant principalement des étapes suivantes : la formulation de la stratégie de l'entreprise acquéreur, le ciblage, la négociation, la due diligence, la transition, l'intégration et l'évaluation. La mise en œuvre de ces étapes dépend de plusieurs facteurs tels que la nature et l'attitude de l'opération.

La présentation de ce chapitre, avec tous les éclairages qu'il apporte, constitue à notre sens un préalable à la compréhension de la suite de la thèse.



CHAPITRE 2

CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Gérer, administrer, organiser, piloter, manager une organisation, sont autant de termes que de définitions données à une seule mission : celle de mener à bien les objectifs et les stratégies d'une entreprise. Cependant tous ces termes ont en commun un seul soucis : améliorer la performance de la firme. Le terme performance est certainement le reflet de notre époque, d'ailleurs pour Ehrenberg (1991), la « performance » est le terme symbole/symptôme d'une société contemporaine mettant l'ensemble de ses composantes collectives et individuelles sous la pression de l'injonction à réussir. La performance devient à ce titre une norme de comportement, que ce soit pour les organisations que pour les individus, nécessitant un dépassement continu de soi, de ses limites, afin d'aboutir au dépassement des résultats attendus.

De nos jours, la performance peut-être définie, dans sa première acceptation, comme étant un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi - améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). L'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure. En revanche, aussi consensuelle qu'elle puisse l'être, cette définition n'est pas universelle. Le mot adopte en réalité plusieurs sens ou définitions possibles en fonction du domaine dans lequel il est utilisé. Il faut noter ainsi que la principale caractéristique de la « performance » est sa polysémie. Il est ainsi le fruit d'une évolution historique de ses définitions particulièrement riches et multiples. Son application aux sciences de gestion, ne s'est retrouvée de fait, que plus difficile même si elle y reste une notion centrale.

Ce chapitre retrace les principaux travaux de la littérature mobilisée pour construire notre problématique.

La première section aborde une notion fondamentale en management, dès lors que l'on parle d'indicateurs, celle de la performance. Nous verrons que le terme « performance », en apparence clair et limpide, souffre d'une grande ambiguïté dans les sciences des organisations. Cette section aborde l'enjeu de la performance globale, de la création de valeur et de risque qu'engendre les opérations de FA bancaires présentant cinq écoles de pensées (financière, management stratégique, processuelle, culturelle et organisationnelle) et apportant des éclairages complémentaires sur les raisons/facteurs qui influencent les résultats constatés des opérations de FA.

La suite de cette section présentera en détail la notion de performance réalisée et de performance perçue : son concept et ses hypothèses cœur ainsi que ses frontières avec des concepts proches.

Enfin, une deuxième section sera consacrée à l'examen de la littérature à travers l'étude des différentes natures existantes de la performance dans les opérations de FA selon chaque perspective quantifiable ou non quantifiable.

SECTION 1 - LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE

1.1 LA PERFORMANCE : DEBUT THEORIQUE SUR LE CONCEPT

Discuter de la notion de performance nous amène avant toute chose à se tourner vers les origines historiques du terme. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al.1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999) mais Pesqueux (2004) rappelle qu'étymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français « parformer » qui, au 13^{ème} siècle, signifiait « accomplir, exécuter ». Au 14^{ème} siècle, il apparaît en anglais sous le verbe « to perform » d'où vient le mot de performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer. Ainsi, le mot performance tire ses origines de la langue française, à laquelle il revient après un détour « outre manche ». Pour Guenoun (2009), ce détour confère deux approches possibles au concept : la première le définit comme le processus de formation de la perfection (Aubert, 2006), mot avec lequel il partage son préfixe « per », « formance » renvoyant à l'idée de « processus en cours de formation ». L'autre définition, plus étroite et inspirée de l'anglais, renvoie à l'idée de conduire une action jusqu'à son terme, de réaliser les objectifs (Lorino, 2003). La différence entre ces deux définitions repose sur la portée normative, ou non, du concept à savoir que la performance, dans sa définition française, est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995). Ainsi, la première acceptation lie la performance à la recherche de quelque chose que l'on ne peut améliorer, tandis que la seconde renvoie à la simple réalisation d'un acte. Historiquement, c'est cette dernière acceptation qui a été la plus utilisée. En effet, Bourguignon (1997) rappelle que le terme, avant d'être adapté pour les entreprises, s'utilisait initialement dans deux domaines particuliers : le sport pour caractériser les résultats d'une compétition ou d'une course, et la mécanique pour caractériser les possibilités et les capacités techniques d'une machine. Ainsi, pour cet auteur parler de performance pour une entreprise, revient presque à utiliser une métaphore sportive ou mécanique.

Mais la performance est aussi un enjeu esthétique. Cette signification apparaît au début des années 1970 dans le vocabulaire de la critique d'art aux États-Unis, et s'applique à toute manifestation artistique dans laquelle l'acte ou le geste de l'exécution a une valeur pour lui-même et donne lieu à une appréciation esthétique distincte. Ce qui caractérise la performance

est son aspect de jaillissement, c'est sa configuration de présence ici et maintenant (le happening) plus que son résultat. La performance retrouve ici la référence à une forme ancestrale de la tradition orale. Elle concerne différents champs de l'expression artistique : l'accent est mis sur l'unique. La performance est donc aussi présence et fête. La performance globale hérite aussi de cette acception dans la mesure où elle est à la fois « état » et « processus », tout comme l'organisation est à la fois *organization* et *organizing*.

La performance est aussi « narrativité » : c'est au philosophe Jean-François Lyotard que revient le mérite d'avoir fait clairement la distinction entre les théories « performatives », s'efforçant de justifier la science moderne et les divers développements de la technologie au 20^{ème} siècle par des discours de « légitimation », axés sur des critères « positifs » de cohérence et de rentabilité, et les discours « narratifs » caractérisant « l'incrédulité à l'égard des métarécits », c'est-à-dire l'indifférence à l'endroit des histoires de ce genre, et plus généralement envers les justifications dont s'entoure la modernité triomphante. La Condition postmoderne oppose, à l'idéal moderne de l'accroissement de la puissance et de l'efficacité comme optimisation des performances (au sens utilitaire) de ce système dans lequel nous sommes pris, l'« impouvoir » du « savoir narratif » nécessairement battu en brèche et discrédité par le positivisme ambiant, mais dont la forme qui est celle du récit, ne cesse de nous hanter et de nourrir en nous la fibre « postmoderne » même, encore que nous n'en ayons pas fini de supporter les conséquences de la modernité, et du désenclavement à l'égard de la pensée calculante : la performance est ainsi vue comme une « exécution rituelle ».

Ainsi, Pesqueux (2004) insiste sur toute la difficulté d'appréhension de ce terme, faute à sa très grande polysémie. Il conclut que « le mot est en quelque sorte « *attrape tout* » dans la mesure où il comprend à la fois l'idée d'action (*performing*) et d'état (performance comme étape franchie) » (p.7). Ces deux sens signifiés ont contribué à l'ambiguïté et au flou véhiculés par le terme. Cependant, Aubert (2006) explique que de l'idée initiale d'une perfection entrain de s'accomplir, la notion de performance est passée à celle d'un dépassement exceptionnel des résultats, suggérant une élévation des exigences sociales et une mise sous pression continue des individus.

1.2 LA PERFORMANCE AU SEIN DES « SCIENCES DE GESTION »

Dans le domaine de la gestion des organisations, la performance a toujours été une notion ambiguë. Traditionnellement, la performance s'assimile à la réalisation et à l'atteinte des objectifs de l'organisation, voir leur dépassement. C'est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais qui véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat finalement obtenu (positif ou négatif) et la démarche permettant de l'atteindre. Des notions voisines cohabitent (efficience, efficacité) et se recoupent parfois avec la performance dans les écrits⁷⁹.

Néanmoins, il n'y a pas de consensus sur le mot performance : le terme est largement polysémique dans les champs de la gestion et en particulier dans celui du contrôle. En effet, il est clair que la notion de performance intègre par définition une certaine « subjectivité ». Saulquin et Schier (2005) indiquent pour cela que « la performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle n'a ainsi d'importance (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire ». Les deux auteurs ajoutent que la performance reste « une affaire de perception » entre les individus, ce qui risque d'engendrer des conflits dans des périodes de crises en raison de la divergence de cette perception de la performance : *« Le concept (de performance) possède ainsi autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. Pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail ; et pour un client, la qualité des services rendus. La multiplicité des approches possibles en fait un concept surdéterminé, et curieusement, il demeure indéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation » (p.6).*

Aujourd'hui le mot performance est devenu un mot commun qui intègre plusieurs facettes de nos sociétés, et qui amène même à parler de culte de la performance (Bessire, 1999). Et c'est à partir de la fin des années 1970, que l'obsession de la performance a envahi la plupart des organisations, petites comme grandes. L'objectif est donc simple pour tous les managers : il faut être performant.

⁷⁹ L'efficience est une relation économique mettant en rapport un résultat obtenu avec des moyens mis en œuvre. C'est la maximisation des résultats et/ou la minimisation des moyens ; c'est en fait une productivité, une rentabilité. L'efficacité reste dans la littérature une notion polarisée sur le résultat annoncé. L'efficacité d'une organisation traduit sa capacité à produire un résultat attendu, identifiable et mesurable.

Bourguignon (1997) note aussi à cet égard que l'usage du mot performance dans les champs de la gestion montre que la performance désigne plusieurs sens signifiés variables. Dans son acception gestionnaire, il contient l'idée de⁸⁰ :

- * Performance « résultat » de l'action qui doit être rapprochée d'un référentiel (l'objectif). La performance représente « le niveau de réalisation des objectifs »⁸¹.
- * Performance « action » permettant de distinguer la compétence (capacité d'agir, de réaliser une production) de la performance (production réelle). Il y aurait performance dès qu'il serait possible de constater le passage d'une potentialité à une réalisation. Cette acceptation de la performance relèverait ainsi du processus et non du seul résultat.
- * Performance « succès », le succès n'étant pas immédiatement l'attribut de la performance car il faut tenir compte du caractère plus ou moins ambitieux de l'objectif fixé et des conditions sociales d'appréciation d'un succès et donc introduire les catégories d'un jugement d'évaluation au regard d'un référentiel. « Une performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est ambitieux ou une mauvaise performance si l'objectif est modeste »⁸². D'où l'importance qui est alors accordée à la relation d'efficience compte tenu d'un « environnement » et la dualité d'un objet d'évaluation et d'un sujet évaluateur. Aussi D. Bessire⁸³ ajoute l'idée d'une dimension rationnelle issue de la validation implicite qui est toujours attribuée au « volontarisme managérial ».

Par ailleurs, le terme de performance renvoie fréquemment à un double sens ou une double signification. Pour Bourguignon (1997, p.932) « la plupart des usages du mot en gestion, la performance contient simultanément deux de ces sens primaires. L'association la plus fréquente est celle du résultat positif de l'action. Ainsi, on désigne par contreperformance un résultat médiocre, décevant. Il nous semble que le poids du résultat et du succès est variable selon le nombre du mot : le succès domine sur le résultat, lorsque le mot est décliné au singulier. Inversement, au pluriel, le succès est moins présent, l'accent est mis sur l'aboutissement, quelle qu'en soit sa valeur. »

⁸⁰ A. Bouguignon, « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », Comptabilité-Contrôle-Audit, t.3, vol.1, mars 1997, pp. 89-101.

⁸¹ A. Burlaud & J.-Y. Eglem & Mykita, Contrôle de gestion, Vuibert, Paris, 1995

⁸² A. Burlaud et al. , op. cit.

⁸³ D. Bessire, « Définir la performance », Comptabilité-Contrôle-Audit, t.5, vol.2, septembre 1999, pp. 127-150

Cette représentation traditionnelle et classique de la performance ne suffit néanmoins pas à lever l'ambiguïté inhérente à ce terme. Et jusqu'à aujourd'hui, aucun consensus sur une définition précise du terme performance en gestion n'a été retenue.

Nous avons donc pu constater qu'il existait de nombreuses définitions de la performance (Bourguignon, 1995 ; Bessire, 1999) : le nombre, l'intitulé et la définition des composantes varient suivant les définitions. Elles ont cependant en commun de s'appuyer sur les deux dimensions classiques de la performance : l'efficacité et l'efficience (Barnard, 1968).

L'efficacité peut s'apprécier « par rapport aux objectifs de l'organisation et au degré d'atteinte des résultats » (Gervais, 2005). En ce sens, elle constitue une composante cruciale de la performance. La performance est en effet avant tout une question de « réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus menant au résultat (action)... » (Bourguignon, 2000). Les objectifs poursuivis par une organisation constituent l'expression « d'un résultat mesurable (ou objectivement appréciable) à atteindre par un responsable ou une unité dans un délai fixé avec des moyens appropriés », en tant que déclinaison de la mission, « expression globale [d'une] finalité » (Alecian et Aerts, 1996). L'accomplissement de la mission constitue donc la raison d'être d'une organisation.

L'efficience peut se définir par référence au rapport entre le niveau de résultats obtenus et les moyens mis en œuvre. Plus précisément, elle correspond au « fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources » (Bouquin, 2006). Plus généralement, le contrôle de gestion considère la performance comme « l'impact qu'à une activité, un centre de responsabilité, un produit, etc., sur la performance globale de l'entreprise » (Bouquin, 2004, p. 62). Le même auteur propose une représentation détaillée de la performance (figure 20), comme un processus, décomposé en trois éléments :

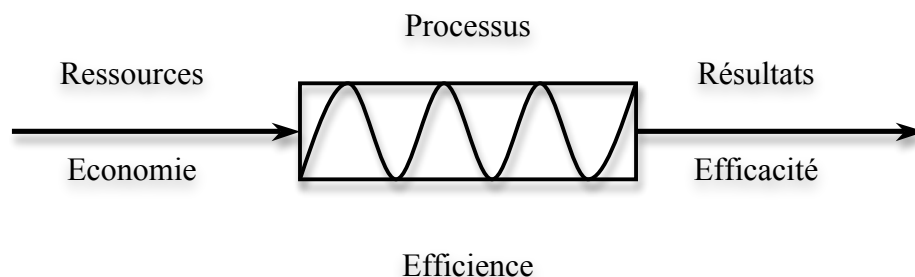


Figure 20 : La performance, Bouquin (2004a, p.63)

Bouquin définit ensuite les éléments de ce processus comme suit : l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; l'efficacité consiste en la maximisation de la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources⁸⁴.

Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent. D'autres définitions du terme en contrôle de gestion ont vu le jour. Toutes ces explications nous amènent à dire que la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) » Bourguignon (1997, p.934). Cette définition, que nous retiendrons pour la suite de notre travail, s'applique donc autant à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » (ibidem 1995, p.65). La performance est ainsi, aujourd'hui, absorbée essentiellement par le contrôle de gestion dans les sciences des organisations. C'est ce qui explique peut être que la majorité des recherches sur ce terme sont l'œuvre des chercheurs de cette discipline.

En revanche, pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au « benchmarking »⁸⁵.

Enfin, notons que les développements précédents ont démontré que les débats autour du concept de performance restent encore largement ouverts, et qu'un consensus autour de ce mot reste encore difficilement réalisable. Rajouter des adjectifs aussi flous, que « sociétal » ou « globale », ne pourrait de ce fait qu'accroître cette ambiguïté.

Ainsi, comme l'affirmait Bessire (1999), l'exploration du concept de performance conduit finalement à s'interroger de façon plus générale sur la méthodologie de l'évaluation. Car en partant du principe, qu'on ne maîtrise et qu'on ne gère que ce que l'on mesure, le débat le plus crucial qui a animé le concept de performance est probablement celui de sa mesure. Et par corollaire celui du rôle des indicateurs de performance.

⁸⁴ La rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficacité.

⁸⁵ Technique de gestion et de marketing qui consiste à comparer son entreprise à une ou plusieurs autres entreprises qui font références dans un domaine spécifique.

1.3 LA MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE

La performance comporte l'idée de qualité de réalisation (jugement de valeur) mais aussi de mise en scène à visée identitaire (pour bénéficier de son aspect performatif) venant reposer sur la croyance qu'elle puisse se mesurer, et qu'il est « bon » de se repérer par rapport à quelque chose qui s'est passé. En tant que représentation, la performance construit bien une coupure spatio-temporelle.

La performance est ainsi au cœur des processus de contrôle de gestion. Implicitement, la performance renvoie aux hypothèses et aux préceptes du contrôle de gestion, notamment celles de l'évaluation de la réalisation d'une action préétablie. Cette action sera évaluée en fonction des objectifs qui lui étaient assignés. Cette acception amène à considérer qu'il n'existe point de performance si on ne définit pas, au préalable, des objectifs chiffrés et des ressources employées. Les ressources consommées représentent le « coût » de l'action et la « valeur » renvoie à la satisfaction des besoins sociaux. Dans cette perspective, Lorino (2003, p.11) définit la performance comme « le déploiement du couple valeur-coût dans les activités de l'organisation ».

Ainsi ce concept de performance amène bien l'idée de relativité du fait de la diversité des points de vue et de son inscription dans le temps. La performance vient alors immédiatement poser la question de l'évaluation de la performance (évaluation financière, évaluation des performances du personnel, évaluation des conséquences écologiques et sociétales, évaluation de programmes, de projets comme en matière de gestion publique). La mesure de la performance consiste à sélectionner et collecter systématiquement les données relatives aux problèmes et aux objectifs de performance. Elle constitue une forme d'interprétation et de traduction de la réalité de la performance en données statistiques chiffrées. Cette action confère une légitimité aux actions et aux réalisations internes. En ce sens, Desrosières (2000) explique que les données statistiques sont un moyen indiscutable pour gouverner par les chiffres, ou encore, un moyen pour stabiliser des représentations communes tout en imposant des catégorisations et des pré-formatages de débats qui sont souvent difficiles à mettre en discussion. Pour certains auteurs, l'action de mesure de la performance, en apparence neutre, l'est beaucoup moins en réalité. Bouckaert et Halligan (2008, pp.26-27) soulignent que, « performance, mesure de la performance et management de la performance renvoient à des niveaux de réalités distincts (...) La non-neutralité de la définition de la performance implique la non-neutralité de sa mesure : mesurer la performance n'est pas un exercice neutre ». Pour

ces auteurs, la mesure de la performance, repose nécessairement sur les conventions qui ont conduit à définir cette dernière. En ce sens, la mesure de la performance constitue une réduction qui prend la forme d'un modèle mathématique et repose sur une théorie, qu'elle soit explicite ou non (Talbot, 2005 ; Trosa, 2007).

La notion de « mesure des performances » est alors associée à celle de « suivi des résultats ». H. Bouquin⁸⁶ définit la mesure des performances comme « l'évaluation ex-post des résultats obtenus ». Bescos et al.⁸⁷ utilisent les expressions de « suivi » ou de « mesure des résultats » pour désigner le processus de suivi budgétaire, d'analyse des écarts et celle de « mesure des performances » ou « d'évaluation des performances » pour les trois processus du contrôle de gestion que sont la fixation des objectifs, le système de mesure des résultats et le système de sanctions – récompenses. La performance ne peut ainsi se décrire simplement à partir d'une mesure comparative entre la valeur des entrées et celle des sorties. La liste possible des éléments à prendre en compte se trouve ainsi sans limite précise. La mesure de la performance débouche alors sur une irréductible alternative : un seul indicateur « dominant » peut-il suffire, ou bien s'évalue-t-elle à partir d'une synthèse de plusieurs indicateurs ? S'agit-il, dans les deux cas, de s'épuiser dans le développement d'un impossible perfectionnement de la mesure.

En définitive, un des effets de la mesure des performances est de fonder le processus même de gestion. Il recoupe alors la question plus générale de l'organisation, support de cette performance, donnant ainsi emphase à une conception plutôt fonctionnaliste. Il faudrait ainsi mesurer pour agir, et agir pour modifier le résultat, fondement d'un modèle d'action que l'on retrouve dans les démarches rationalistes qui viennent constituer la croyance la plus établie en gestion.

Toute cette explication nous a ainsi conduit vers la question des indicateurs de performance. En effet, pour Lorino, un indicateur de performance se définit comme « une information doit aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». Ce n'est donc pas une mesure « objective », attribut du phénomène mesuré indépendant de l'observateur, mais il est construit par l'agent, en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit. L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut prendre toute forme

⁸⁶ H. Bouquin, Le contrôle de gestion, P.U.F., Paris, 2004.

⁸⁷ P.-L. Bescos, Contrôle de gestion, Montchrestien, Paris, 1991.

informationnelle répondant à l'une ou l'autre des deux fonctions évoquées dans la définition (conduite de l'action, évaluation de résultats) : jugement qualitatif, signe binaire oui/non, graphique ; les indicateurs font système.

D'une manière synthétique, nous pouvons dire que les indicateurs de performance peuvent être considérés comme toute donnée chiffrée, financière ou non, quantitative ou qualitative, permettant de mesurer et de suivre des résultats et/ou des objectifs préétablis. Voyer (1999) considère un indicateur de performance comme tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation. Les indicateurs de performance sont avant tout des outils de contrôle et de pilotage. Leur rôle est donc d'influencer le comportement des agents pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance (Bergeron, 2000). Néanmoins, Pesqueux (2004) rappelle qu'un indicateur de performance n'est pas forcément une mesure « objective », attribut du phénomène mesuré indépendant de l'observateur, mais il est construit par l'agent, en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit.

L'indicateur doit alors avoir une pertinence opérationnelle. Il est donc étroitement lié à un processus d'action précis (par exemple, un processus d'usinage, un processus d'accueil des clients). L'indicateur doit également avoir une pertinence stratégique, son obtention devant correspondre à un objectif et mesurer si cet objectif est atteint (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage). L'indicateur doit enfin avoir une efficacité cognitive. Il est destiné à l'utilisation par des agents précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), dont il doit aider à orienter l'action et à en comprendre les facteurs de réussite. Cette condition, d'efficacité cognitive ou ergonomique de l'indicateur, signifie que celui-ci doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'agent auquel il est destiné (Pesqueux, 2004).

1.3.1 Les indicateurs financiers

Historiquement, c'est le modèle de Slown et Brown (1921) qui a inspiré la plupart des indicateurs de performance financiers utilisés dans les entreprises jusqu'à la fin des années 1970, date à laquelle, plusieurs écrits ont remis en cause la pertinence de ce modèle. Il faut dire aussi qu'à cette époque, les premières crises financières et économiques ont vu le jour dans plusieurs pays industriels, et la faillite de certains grands groupes, surtout américains, a été imputée à leurs systèmes de contrôle.

Les indicateurs financiers constituent donc un outil puissant et indispensable dans un système de contrôle afin que ces derniers puissent accomplir leur rôle de coordination des unités et des membres de l'organisation (Meyssonier, 1999 ; Fiol, 1991 ; Besson et Bouquin, 1991). Plusieurs travaux ont tenté d'identifier les principales caractéristiques que doivent avoir les indicateurs de performance avant d'être mis en place (Kaplan et Atkinson, 1989 ; Lebas et McNair, 1993). Les indicateurs doivent ainsi être :

- * Issus des objectifs stratégiques de la firme en fournissant les liens entre les actions des business units et les plans stratégiques ;
- * Hiérarchiques et intégrés à travers les fonctions managériales et administratives ;
- * En soutien avec les caractéristiques multidimensionnelles de l'environnement de la firme (interne ou externe, etc.) et ;
- * Basés sur une compréhension approfondie des comportements et des relations des coûts au sein d'une entreprise.

Les indicateurs financiers, utilisés dans ces systèmes, jouent donc un rôle majeur dans cette mission unificatrice, puisqu'ils permettent d'assurer la liaison entre la direction générale et les différents services au sens où (Bollecker, 2004) :

- * ils contribuent à une déclinaison aisée des objectifs globaux en objectifs locaux, c'est-à-dire à la délégation des responsabilités. Les indicateurs financiers permettent au contrôle de gestion de contribuer au contrôle organisationnel, surtout lorsque ce dernier est orienté vers la standardisation des résultats, c'est-à-dire la spécification de la performance que les individus doivent atteindre.
- * leur facilité d'agrégation et de consolidation permet le suivi à distance de cette délégation des responsabilités. Dans leur fonction de représentation du fonctionnement de

l'organisation, les indicateurs financiers assurent la cohérence des décisions prises à différents niveaux, puisque leur rôle est de mesurer l'efficacité, de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.

Mais ces indicateurs financiers ont atteint leurs limites dès que les organisations ont voulu élargir les champs que couvre la notion de performance traditionnellement. Une nouvelle forme d'indicateurs a ainsi vu le jour : les indicateurs non financiers.

1.3.2 Les indicateurs non financiers

Un nouveau modèle a été créé, et les indicateurs de performance ne devaient plus se limiter aux seules informations comptables, financières et boursières. Un consensus global, tant managérial qu'académique, a voulu expliquer que les indicateurs de performance ne pouvaient plus se limiter à être financiers ou chiffrés (Pesqueux, 2004).

En effet, c'est au milieu des années 80 qu'une large tendance dans le domaine du contrôle de gestion a examiné la possibilité d'intégrer des indicateurs de performances non financiers pour évaluer et mesurer les résultats des centres de profits et des managers. L'objectif était de passer d'une information financière orientée vers les actionnaires (*shareholders*) à une information non financière orientée vers toutes les parties prenantes en général (*stakeholders*) (Berland, 2004).

L'apparition de ces réflexions pour des indicateurs non financiers (dont le *balanced scorecard*⁸⁸ est peut-être la plus célèbre), a été expliquée par Iter et Larker (1998a) comme consécutive à certains phénomènes comme *la perception des limites des indicateurs comptables traditionnels* ou encore *la pression concurrentielle*. Il faut savoir que plusieurs entreprises ont commencé à se rendre compte que les indicateurs comptables traditionnels sont devenus trop historiques, induisant une gestion rétroviseur, ne permettant pas d'appréhender correctement les performances futures, récompensant des comportements court-termistes ou incorrects, ne fournissant que peu d'informations sur les causes des problèmes et enfin ne permettant pas de valoriser les actifs intangibles. L'incorporation

⁸⁸ Terme anglo-saxon du « tableau de bord prospectif ». David Norton et Robert S Kaplan, (1992) sont à l'origine de ce terme et mesurent les activités de l'entreprise en quatre perspectives : apprentissage, processus, clients et finances.

d'indicateurs non financiers vise ainsi à informer non seulement sur la valeur de la firme, mais aussi sur la création de valeur globale dans l'entreprise.

Ces enseignements nous ont ainsi permis de comprendre que la raison principale de l'apparition des indicateurs non financiers, était en réalité une conséquence d'un autre phénomène : ces derniers sont apparus comme réaction aux limites des indicateurs financiers et comptables traditionnels.

C'est pour cette raison qu'il ne se dégage pas de la littérature, jusqu'à présent, une définition synthétique de ces indicateurs : les indicateurs non financiers sont le plus souvent appréhendés par opposition aux indicateurs financiers, en fonction de leur finalité ou de manière contextuelle. Aussi, les indicateurs non financiers sont rarement « agrégables ». Ils ne fournissent pas une évaluation arithmétique globale de la création de valeur d'une entreprise (Poincelot et Wegmann, 2005). Ils correspondent, en définitive, à tous les indicateurs qui ne se réfèrent pas directement à des mesures comptables ou financières issues des flux financiers de l'organisation. Ils sont non financiers car ils n'expriment pas directement l'objectif ou l'état financier de la firme, comme peuvent le faire des indicateurs de rentabilité, fondés sur le compte de résultat ou le chiffre d'affaires. Ce qui ne veut pas dire systématiquement, que les indicateurs non financiers sont toujours qualitatifs, ils peuvent également être de nature quantitative comme par exemple le ratio d'absentéisme ou celui du turnover des employés. Notons que même si la nature des indicateurs performance est qualitative, ils pourront avoir une certaine influence sur les résultats financiers, prenons pour exemple la démotivation des salariés qui engendrera une baisse de productivité et ainsi aura une répercussion sur la rentabilité de l'entreprise sur un plan financier.

Néanmoins, discuter de l'émergence des indicateurs non financiers revient tout d'abord à chercher les origines de leur apparition qui ne sont autres que par réaction aux insuffisances des indicateurs classiques financiers : en effet, les indicateurs de performance traditionnellement communiqués aux marchés financiers ont été reconnus comme insuffisants par nombre de spécialistes pour appréhender les valeurs desdites entreprises.

L'opinion classique selon laquelle le marché porte un regard perspicace sur les bénéfices comptables est ainsi dénoncée par de nombreuses études. De plus, certaines critiques ont été relatives au fait que les indicateurs comptables et autres ratios traditionnels n'offrent qu'un tableau de bord volumétrique, peu propice aux extrapolations qualitatives en termes de

stratégie à suivre. En ce sens, Ameels et al. (2002) affirment que les mesures traditionnelles, étant essentiellement comptables, ne prennent pas en compte la notion du risque, ni l'impact de l'inflation ou le coût d'opportunité. Ces indicateurs traditionnels sont ainsi frappés d'obsolescence, ne répondant pleinement ni aux besoins des marchés financiers ni à ceux du management. Aux critiques précédentes, nous pouvons ajouter une limite relative au manque de pertinence des ratios comptables de rentabilité en tant qu'indicateurs d'évaluation économique. L'argument fondamental de ces critiques est que le niveau de ratio de rentabilité comptable considéré isolément, n'apporte aucune information quant aux perspectives de création de valeur de l'entreprise (Zarlowski, 1996).

D'une manière générale, les limites des indicateurs financiers ont donné naissance à un nombre impressionnant de recherches. Par exemple, Merchant (1985) présente une liste des défauts que peuvent avoir ces indicateurs : il les accuse de créer une myopie organisationnelle, de favoriser les manipulations comptables et de jouer « le jeu » de tous les managers qui sont excessivement averses aux risques. Merchant (1998) ajoute que ces indicateurs présentent un défaut majeur qui est la non prise en compte de l'immatériel. De même, selon Johnson et Kaplan (1987) les informations issues des systèmes comptables et financiers ne fournissent pas une bonne base pour une prise de décision rapide, car ils arrivent souvent trop tard et ils sont souvent trop agrégés et trop déformés. En conséquence, ils font l'hypothèse qu'une excellente information comptable à court terme mais peut être nuisible à long terme. Les indicateurs financiers revêtent souvent un caractère historique et sont la plupart du temps orientés vers l'intérieur des entreprises, sans fournir d'indications sur le développement des facteurs clés de succès stratégiques (Kaplan et Norton, 1992⁸⁹).

L'ensemble de ces critiques a plaidé en faveur du développement d'une nouvelle catégorie d'indicateurs, autres que financiers, issus directement de la comptabilité financière. Grâce (ou à cause) de cette distinction, on les appellera indicateurs non financiers⁹⁰.

Pour de nombreux auteurs, les indicateurs non financiers présentent des vertus que ne possèdent pas, les données monétaires. Ainsi, ils permettent d'assurer la réactivité

⁸⁹ Voir note de bas de page 87.

⁹⁰ Signalons néanmoins que bien que les indicateurs non financiers aient fait leur apparition dans les années 1980 dans la littérature et le discours des consultants, leur utilisation remonte à plus loin. Tuomela (2005) cite les écrits d'Hopwood (1973, pp. 123-136) et de Simon et al. (1954, pp. 34-35) qui retracent l'utilisation d'indicateurs non financiers par les opérationnels eux-mêmes dans les grandes entreprises américaines depuis plusieurs décennies. On peut également citer le cas des tableaux de bord en France (Pezet, 2007) dont l'usage, incluant des données non financières, remonte probablement au début du XX^{ème} siècle.

organisationnelle (Chiapello et Delmond 1994), ils contribuent à la transversalité (De Montgolfier, 1994), ils permettent de mesurer, avec plus de pertinence que les données financières, la complexité organisationnelle, notamment l'immatérialité (Mavrinac et Siesfeld 1998) et surtout la performance de plus en plus multidimensionnelle et multicritère (Lorino, 1991). Ils sont, de ce fait, davantage en phase avec les stratégies de différenciation et la diversité des facteurs clés de succès (Malo et Mathé, 2000). L'utilisation de données non financières conduirait ainsi à une meilleure performance organisationnelle (Jorissen et al., 1999 ; Boisvert, 1991). Mais c'est surtout la capacité de ces indicateurs à mesurer les actifs immatériels qui expliquent en grande partie les raisons de leur émergence.

En réalité, la problématique des indicateurs non financiers a, dès le départ, été reliée à une autre problématique comptable que sont les actifs intangibles. Le recours à des indicateurs non financiers s'est fait dès lors que les entreprises se sont rendu compte qu'il ne suffisait plus de mesurer la performance financière et comptable, mais qu'il fallait aussi appréhender la performance des autres activités intangibles et incorporelles (recherche & développement, satisfaction des clients, qualité des produits, le bien-être des employés, etc.)

Notons que la première partie de cette section était consacrée à une thématique majeure dans les sciences des organisations qu'est le concept de la performance et sa mesure. Cette partie a montré toute la polysémie du terme performance et toute la difficulté de son évaluation. Les indicateurs financiers ont été le premier instrument pour la mesure de la performance mais ils ont rapidement été complétés par des indicateurs non financiers, plus maniables, plus opérationnels, et comblant notamment les limites dévoilées par la première catégorie d'indicateurs. En effet, le concept de la performance ne se limite plus à la simple performance financière. Elle s'est considérablement élargie et étoffée, touchant de nouvelles dimensions. Ainsi, les thématiques récentes, liées notamment aux opérations de FA, ne pouvaient rester sans bouleverser davantage le dogme managérial que constitue la performance.

Comme nous l'avons vu précédemment, lorsque l'on parle de performance, les auteurs ont tendance à plus se focaliser sur un niveau d'analyse macro (la stratégie et la finance) que micro (réaction des individus). Afin de compléter cette section, il nous a semblé intéressant, dans le prolongement de notre développement précédent, d'aborder la notion de cognition à travers la perception de la performance et plus précisément le concept de performance réalisée et celui de la performance perçue.

La notion de performance est très souvent utilisée, par de nombreux auteurs, de manière interchangeable avec d'autres notions, on parle indifféremment de *performance*, de *résultat*, de *réussite*, d'*échec* ou d'*exploit*. Les différents termes ont-ils réellement des significations équivalentes justifiant une telle utilisation ? Si la réponse est non, une distinction précise doit être opérée entre eux. Par ailleurs on associe souvent différents qualitatifs à ce terme comme par exemple *la performance cognitive* représenté dans notre étude par *la perception de la performance*.

Ainsi, l'objectif de la deuxième partie de cette section est tout d'abord de faire une réelle distinction entre ces termes voisins et, au fur et à mesure de la progression dans cette séquence, nous tendrons vers une explication plus psychologique : nous réserverons une partie sur la notion de résultat et donc de réussite et d'échec que nous appliquerons à notre cas d'étude, les opérations de FA. Puis, nous détaillerons les différents facteurs stratégiques influençant la performance des FA, pour enfin discuter de l'intérêt des critères perceptuels de mesure de la performance.

Notons que de telles définitions ne seront en aucun cas complètes ou représentatives mais elles auront pour but de contextualiser la façon dont ces termes seront perçus dans le cadre de notre travail.

1.4 LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE, LA NOTION DE RESULTAT ET LEURS CONSEQUENCES

1.4.1 Distinction entre le concept de la performance et la notion de résultat

Comme nous l'avons expliqué précédemment, la notion de performance est largement utilisée sans que sa définition ne fasse l'unanimité. Ce concept est source de controverses et de confusions irrésolues aussi bien dans le milieu académique que dans celui des affaires (Anderson, 1990). Nous avons vu que deux méthodes sont souvent empruntées par les chercheurs pour mesurer ces effets. La première méthode préconise des critères objectifs comme la durée ou la longévité, la stabilité de l'alliance, les impacts de l'alliance sur la position concurrentielle, les valeurs des ventes, ou la valeur boursière (Hubler & Meschi, 2000 ; Kola & Prescott, 2002 ; Young-Ybarra & al., 1999). La deuxième, quant à elle, prône le recours aux critères subjectifs pour juger de la performance d'une FA, par exemple le degré de satisfaction des partenaires de l'opération (Glaister et Buckley, 1998).

Ainsi, la performance d'une opération de FA peut être définie à partir de perspectives théoriques distinctes, comme la réalisation d'objectifs communs, mais aussi comme la réalisation d'objectifs propres à chacun des partenaires envisagés isolément (Das et Teng, 1998, 2000). Elle peut être une référence à des résultats concrets, voire chiffrés ou simplement une conformité à une tendance plus ou moins précisée. Elle peut être évaluée sur un horizon à court, à moyen ou à long terme. Elle peut inclure des effets directs et/ou indirects sur la préparation de l'avenir et les stratégies. Elle peut être fondée sur la création de relations interentreprises ou personnelles (au sens des théories néo- institutionnelles, de ressources et d'apprentissage organisationnel), et ses perspectives peuvent être liées au temps (longévité, stabilité, etc.). Enfin, des courants de recherche récents considèrent la performance comme un degré de « satisfaction » et elle est alors en grande partie subjective (Anderson, 1990 ; Glaister et Buckley, 2002 ; Beamish et Kachra, 2004).

Cependant, lorsque nous évoquons la notion de performance, il est difficile de ne pas penser « *création de valeur* ». En effet, qui parle de création de valeur, parle également de « *résultat* ». Ainsi, dans la suite de notre travail, nous allons nous concentrer vers la notion de résultat et tenter d'en donner une définition.

D'une manière purement théorique, on appelle « *résultat* », de façon simpliste, le solde des produits et des charges faisant varier la valeur d'un patrimoine pendant une période donnée ; il sera positif, s'il y a enrichissement, négatif en cas d'appauvrissement⁹¹.

Le résultat est donc le produit de l'activité du sujet et notamment de son comportement moteur observable. Cette distinction semble loin d'avoir toujours été effectuée dans la littérature scientifique. Pour de nombreux chercheurs et notamment pour Famose (1993)⁹², le résultat (ou même la performance) est le comportement moteur observable du sujet. Mais, dans ce cas précis, on ne sait jamais s'il s'agit de l'activité manifeste mise en jeu par le sujet (c'est à dire ses mouvements) ou bien s'il s'agit des effets que cette activité lui a permis d'obtenir. Cette confusion se retrouve d'ailleurs dans la polysémie du terme performance en anglais. Dans cette langue, le mot est généralement utilisé de deux façons : il fait référence soit à l'activité du sujet dans l'accomplissement de la tâche (performance de la tâche), soit au produit de cette activité (niveau de performance). En ce qui nous concerne, c'est cette dernière utilisation du terme qui sera utilisée, correspondant en cela à la signification que lui donne généralement le sens commun.

Ainsi, après avoir établi la distinction et la relation entre la performance et le résultat, on constate qu'un flux constant et continu existe entre ces deux notions. En effet, le résultat représente l'image chiffrée de la performance et cette dernière influe continuellement sur le résultat. Cependant, un autre concept fondamental reste à éclairer, permettant de comprendre les variations au sein de la notion de résultat : il s'agit des conséquences que le résultat (ou la performance) entraîne dans son sillage⁹³. Dans le langage des théories de l'expectation⁹⁴, on parle aussi d'un *second niveau de résultat*.

1.4.2 Les conséquences liées au concept de la performance et à la notion de résultat

Rappelons que l'accomplissement de la tâche, par un pratiquant, produit une série d'effets correspondants ou non aux buts de la tâche recherchés par le sujet. Ils ont été appelés *résultats*. Lorsque ceux-ci sont mesurés et évalués, ils sont appelés « *performance* ».

⁹¹ Définition tirée du lexique de finance, pour plus de détails, voir le chapitre 3 du Vernimmen 2012.

⁹² Famose J.P., (1993), « Cognition et Performance », Paris, INSEP Publications.

⁹³ Voir la section 2 de ce chapitre partie 2.1 perspective de la performance financière.

⁹⁴ On entend par l'expectation, selon le dictionnaire Le Robert : « *l'attente d'une chose qui peut arriver* ». C'est un terme qui est souvent remplacé par la notion d'attente, car ces deux concepts, dans la littérature française, définissent une même idée. Même si l'expectation est une forme particulière de l'attente. Certains psychologues et gestionnaires canadiens, selon P. Roussel (1996), notamment Maillet (1989), Theriault (1983) et les gestionnaires français (Peretti, 1978 ; Thietart, 1977) préfèrent le terme d'attente.

Cependant, un résultat ou une performance sont des événements neutres en soi ; ils ne possèdent pas d'attrait en eux-mêmes, n'ont pas de valeur incitatrice ou instigatrice. Ils acquièrent cette valeur en fonction des événements qu'ils entraînent dans leur sillage. Ces derniers sont donc appelés « *conséquences* ».

La distinction entre performance et conséquences (ou résultat/conséquences) est nécessaire au moins pour deux raisons. D'abord, une performance entraîne, en général, plusieurs types de conséquences. Ensuite, la même performance donne naissance à des conséquences différentes pour des individus différents. Cette explication a été transformée par Vroom (1964) en une distinction entre *résultats de premier niveau* et *résultats de second niveau*. Les résultats de second niveau sont considérés comme étant des événements auxquels les résultats de premier niveau sont supposés conduire. Ces derniers deviennent donc des moyens permettant d'aboutir aux résultats de second niveau. Par exemple, le premier niveau de résultat constitue le niveau de performance atteint par le pratiquant dans la réalisation de la tâche. Le second niveau est constitué par les résultats ou les conséquences pouvant dépendre de cette performance. Les premiers niveaux de résultats peuvent être, ou non associés à une pléthore⁹⁵ de résultats de second niveau.

Suite à cette explication, il nous a semblé intéressant d'aborder, de manière générale, les notions de succès et d'échecs. Notons que ces notions sont très peu abordées au sein de la littérature. Cependant, avant tout développement, il a été indispensable de les définir puisqu'elles sont au cœur de notre problématique de recherche.

Ainsi, nous considérons, dans la suite de notre travail, que les notions de réussite et d'échec sont des conséquences de la performance et font partie intégrante du résultat dit de second niveau⁹⁶.

Notons qu'une analyse a été réalisée par Maehr et Nicholls (1980), illustrant parfaitement la distinction entre deux niveaux de résultats : positif ou négatif. Ces auteurs pensent que les notions de succès ou d'échec peuvent être mieux comprises si on les considère comme des « états psychologiques »⁹⁷ ayant leur fondement dans les interprétations personnelles que fait un pratiquant à la suite de ses performances. Et, selon eux, dans une perspective de la théorie de

⁹⁵ Signification : surabondance, excès.

⁹⁶ Concept vu précédemment.

⁹⁷ Ces « états psychologiques » font partie intégrante à la théorie de l'attribution, voir notre 98.

l'attribution⁹⁸, les performances sont vécues comme un succès, ou comme un échec, en fonction de leur cause perçue. D'ailleurs, dans le prolongement de cette analyse, Spink et Roberts (1980) propose d'étudier des relations entre les perceptions de succès ou d'échec et les attributions causales effectuées par des pratiquants à la suite de leur performance.

Ainsi, si une performance, quelle qu'elle soit (gagner ou perdre), est considérée par le pratiquant comme le reflet de qualités personnelles désirables (être compétent, courageux, vertueux, etc.) : elle sera vécue comme un succès. Si au contraire, elle est perçue comme le reflet de qualités personnelles indésirables ou négatives, elle sera alors ressentie comme un échec.

La réussite ou l'échec sont des concepts pouvant correspondre à une explication plus subjective de la performance. On peut penser que cette dernière en tant que succès n'existe pas en soi : elle est fonction des acteurs, des utilisateurs de l'information (Lebas, 1995 ; Bourguignon, 1995), des représentations que ces derniers se font de la réussite ou de l'échec. En effet, dans le cas des opérations de FA, ces notions ne se réfèrent pas seulement à la comparaison des objectifs de la société absorbante, retenus à la base d'un projet, avec les données chiffrées de la nouvelle entité. L'opinion de cette comparaison peut différer selon le point de vue abordé par les actionnaires, les dirigeants, les salariés, les clients ou encore les fournisseurs. Il convient donc, pour pouvoir conclure quant aux notions de succès ou d'échec, de se pencher sur les représentations des parties prenantes (Freeman, 1984) de celles-ci.

En revanche, ces notions de réussite ou d'échec peuvent, dans une certaine mesure, être objectivées. Ainsi, pour reprendre notre sujet d'étude, si une opération de FA ne progresse pas dans la réalisation de son rapprochement, et va jusqu'à se déliter, compromettant ainsi toute chance de pouvoir un jour accomplir une opération de fusion, il s'agit bien d'un échec. De plus, la disparition d'une organisation ou la non réalisation de création de valeur peut être considérée comme un échec, si cette organisation n'a pas atteint les objectifs qu'elle s'était fixés avant tout rapprochement. C'est cette dernière définition que nous retiendrons pour la suite de notre étude empirique. Par déduction, la réussite d'une opération de FA passe donc par la signature d'un accord et, ensuite, par la survie du rapprochement établi. Cette dernière est la condition nécessaire à l'accomplissement de l'opération de FA.

⁹⁸ La théorie de l'attribution par Fritz Heider (1958) est une méthode qui peut être utilisée pour évaluer comment les personnes perçoivent leur propre comportement et celui des autres personnes. La théorie d'attribution traite de la façon dont les personnes donnent des explications causales. Ainsi, Les théories de l'attribution sont le point de départ de l'étude par les psychologues et les sociologues, des événements et phénomènes qui nous entourent.

Ainsi, nous retiendrons cette grille de lecture afin de pouvoir analyser les cas supports de notre recherche.

En résumé, les notions de succès et d'échec dans le domaine des FA doivent être comprises comme des réactions psychologiques aux performances et non, comme des performances objectives désirables ou indésirables. En effet, selon la nature de ces conséquences, une même performance peut être perçue comme un succès ou comme un échec et produire des états affectifs positifs ou négatifs, en fonction de la signification revêtue par le résultat obtenu : s'il reflète une qualité désirable c'est un succès, sinon c'est un échec. C'est le second niveau de résultats qui donne au premier niveau sa valeur affective de succès ou d'échec. Ainsi, la relation entre les deux niveaux de résultats est fondamentale dans la compréhension des problèmes motivationnels.

C'est pourquoi, cet éclairage nous a semblé indispensable pour la compréhension de la suite de notre travail : nous avons donc effectué une distinction entre les termes *performance*, *résultat*, *échec/réussite (conséquences)*, nous permettant, dans la section 2 de ce chapitre, d'aborder les différentes approches existantes de la performance dans les opérations FA, comprenant elles-mêmes des facteurs explicatifs et contextuels d'un échec ou d'une réussite de FA.

Certaines études de type quantitatif ont été réalisées, cherchant à déterminer un critère spécifique pouvant influencer majoritairement la réussite ou l'échec d'une opération de FA, cependant peu de résultats précis ont été découverts. C'est pour cette raison que *l'étude de type qualitatif* doit être prise en considération. C'est ce que nous avons établi au sein de notre recherche. En effet, la performance de l'organisation demeure un enjeu central pour la recherche en gestion : les données économiques ne sont pas toujours accessibles et les évaluations subjectives de la performance deviennent alors le seul recours pour les chercheurs. C'est donc dans cette optique d'exploration du subjectif lors de FA, que nous étudierons, dans la suite de notre travail, certains des déterminants cognitifs fondamentaux de la performance, à savoir notamment la notion de perception.

1.5 LES BIAIS COGNITIFS VIS À VIS DE LA PERFORMANCE

Avant d'aborder le sujet de la performance réalisée versus la performance perçue, il nous semble intéressant de bien comprendre et analyser *le concept de cognition*, partie intégrante de *la notion de perception*.

Rappelons que notre objectif est de contextualiser la façon dont les termes ci-dessus seront perçus dans le cadre de notre travail c'est pour cela que certains éclairages entraînent des définitions non complètes.

Nous aborderons ensuite l'explication des rapports entre la perception et la performance (ou le résultat).

1.5.1 *La notion de cognition*

Ainsi, dans le but d'esquisser une définition de la perception, un éclaircissement préalable sur la notion de cognition semble essentielle. Le terme cognition vient du grec cognos qui signifie « penser » (Sims, Gioia (dir.), 1986). Il n'existe cependant pas de consensus universel sur le terme de cognition. Les principaux termes lui étant associés sont : le langage, le raisonnement, la perception, la planification, le traitement de l'information, l'assimilation, l'apprentissage, la communication, les processus et les états mentaux (Cossette, 2004). La cognition comprend l'ensemble des activités permettant à l'esprit de traiter l'information. Le terme cognition « désigne, d'abord, l'ensemble des actes et processus de connaissance, l'ensemble des mécanismes par lesquels un organisme acquiert de l'information, la traite, la conserve, l'exploite ; le mot désigne aussi le produit mental de ces mécanismes [...] Il renvoie nécessairement à des activités psychologiques, et revêt dès lors un sens plus spécifique que connaissance, qui s'applique aussi bien aux savoirs accumulés considérés indépendamment des sujets qui les ont acquis ou les utilisent » (Richelle, 1998b, p.125).

Parmi les nombreux phénomènes qui interviennent dans ce traitement de l'information on peut citer la perception, la mémoire, les processus d'élaboration de la pensée ou encore le langage. Ces phénomènes sont intimement liés et ne cessent d'être en interaction (Codol, 1989). « Les objets de nature cognitive semblent nombreux, diversifiés et non classifiés, bien que l'étude de la cognition renvoie toujours à l'étude de la pensée », c'est en ces termes que Cossette (2000, p.14 ; 2004, p.40) résume le concept de cognition. Codol (1989, p.474) définit la cognition comme « l'ensemble des activités par lesquelles toutes les informations (que l'individu reçoit) sont traitées par un appareil psychique : comment il les reçoit, comment il

les sélectionne, comment il les transforme et les organise, et comment il construit ainsi des représentations de la réalité et élabore des connaissances ». La cognition est liée au traitement de l'information et concerne la manipulation de symboles à partir de règles (Varela, 1989). On accorde généralement à la cognition un rôle à la fois modulateur et organisateur. C'est de la cognition que dépend le tri des informations fait par un sujet (Richelle, 1998b).

Quel est le rôle joué par cette cognition ? « La cognition a une fonction essentiellement adaptative et régulatrice. Identifier et reconnaître les multiples objets de l'environnement, leur donner une valeur et un sens, sont des activités fondamentales, au cœur de tout processus cognitifs » (Codol, 1989, p.474)⁹⁹. En conclusion, la cognition est un phénomène très complexe ayant engendré la création de nombreuses théories (Fuglseth et Gronhaug, 2002). Le courant qui en découle, appelé le cognitivisme¹⁰⁰, tout comme le courant voisin, le connexionnisme¹⁰¹, visent à étudier les mécanismes mentaux.

Ainsi, les sciences cognitives sont le royaume des théories cognitives. « Par sciences cognitives, il faut entendre l'étude de l'intelligence, notamment de l'intelligence humaine, de sa structure formelle à son substratum biologique, en passant par sa modélisation, jusqu'à ses expressions psychologiques, linguistiques et anthropologiques » (Imbert, 2004, p.54). En effet, depuis quelques dizaines d'années déjà, les sciences cognitives ont amorcé des recherches sur la pensée humaine et ses limites.

Il est établi que les sciences cognitives ont été fondées autour de quelques notions partagées. Une notion centrale est celle de la représentation (Denis, 1993). Descartes (1596-1650) formulait déjà l'idée d'une représentation mentale qui est une impression mentale des objets externes (Stubbart et Ramaprasad, 1990). Selon les sciences cognitives, les connaissances ne sont pas retenues de façon isolée, mais en relation entre elles dans ce qui est appelé un schème cognitif¹⁰² (Gauthier et Tardif, 2005). C'est une image mentale qui sert à organiser les

⁹⁹ Dans cette définition, le mot « objet » est à comprendre dans son acception la plus large. C'est tout ce qui est extérieur au système psychique, une odeur peut dans ce sens être un objet au même titre qu'un outil.

¹⁰⁰ Le cognitivisme « désigne un ensemble de conceptions psychologiques dont l'objet principal est l'étude des processus d'acquisition des connaissances et de traitement de l'information [...] C'est un courant théorique qui s'institutionnalise lors de la fondation du *Center for Cognitive Studies* à l'université de Princeton au début des années 1960 » (Doron et Parot (dir.), 1998, p.126).

¹⁰¹ Le connexionnisme « consiste à étudier le comportement de réseaux de processeurs élémentaires interconnectés, à l'image du réseau neuronal, dont ils peuvent être considérés comme une simplification extrême » (Nguyen-Xuan et Grumbach, 1991).

¹⁰² « Un schème est un état de conscience [...] qui se situe entre la perception et la conceptualisation. Dès ce moment, la distinction entre le schème, objet mental, et le schéma, langage graphique ou textuel, est reconnaissable » (Estivals, 2003, p.42). « On appelle schème, l'aspect opératif de ce processus de généralisation, et schéma son aspect figuratif. Le schème est ainsi, en quelque sorte, la forme générale d'un processus de

connaissances d'une manière systématique, souvent inconsciemment. On peut comprendre ce dernier comme un réseau cohérent de pensées sur un thème particulier (Sims et Gioia (dir.), 1986). Le processus de formation des schèmes se situe à tous les niveaux du développement cognitif : apparaissent alors des schèmes sensori-moteurs, perceptifs, d'habitude, symboliques, intuitifs ou encore opératoires. Il paraît important de préciser que le schème n'est pas le comportement lui-même mais son correspondant cognitif : une sorte de canevas (Gombert, 1998, p.647) et amène un individu à avoir des comportements qui lui sont propres.

Ainsi que nous venons de le voir, la psychologie est devenue cognitive, alors que l'économie se base toujours sur des fondements néo-classiques (Getz, 1994). La psychologie cognitive s'est principalement développée sur une base expérimentale (Koenig, 1998). Des théories ont émergé de ces expériences. La théorie anthropologique du comportement décisionnel suggère que le modèle cognitif humain contraste avec l'idéal économique qu'est l'agent rationnel. La théorie de l'image suppose que les décideurs ont des représentations informelles, appelées images, qui sont à la base de leurs futures décisions (Mitchell et al., 1986). Ces théories se sont petit à petit frayées un chemin vers une analyse cognitive du management (Stubbart, 1989). La logique du paradigme cognitif présentée par Schneider et Angelmar (1993), conduit à la définition de la cognition managériale, qui est la suivante : « les individus pensent (= psychologie cognitive), les managers et les autres acteurs économiques sont des individus (= comportement organisationnel), c'est pourquoi ils doivent penser (= cognition managériale), et les managers et les autres acteurs pensent également dans l'organisation pendant qu'ils sont engagés dans différentes tâches organisationnelles (ex. : prise de décision stratégique et autres, négociations, évaluation de la performance, etc.) (= cognition dans l'organisation) » (Librement traduit de Schneider et Angelmar, 1993, p.348).

Les individus d'une organisation ne sont donc pas de simples acteurs, ils sont uniques car ils ne font pas qu'agir mais ils pensent également. Plus précisément, ils agissent en fonction de ce qu'ils pensent. On peut même dire qu'une organisation n'a pas de comportement en dehors de celui des individus qui la composent. Dans ce sens, une organisation est le produit de la pensée et des agissements de ses membres. L'organisation a pourtant jusqu'alors principalement été étudiée en fonction des comportements et des résultats, sans tenir compte du processus cognitif influençant ces comportements et ces résultats (Sims et Gioia, 1986).

généralisation, et le schéma son contenu particulier dans des circonstances données » (Codol, 1989, p.476). Dans ce travail, le terme de schème est privilégié lorsque l'on se réfère à l'organisation mentale alors que le terme de schéma est utilisé pour les représentations concrètes et physiques des schèmes comme par exemple avec un

En sciences de gestion, un nouveau courant de recherche appelé cognition managériale s'est développé suivant l'approche de la psychologie cognitive et a attiré de nombreux chercheurs. La cognition managériale est un courant de recherche qui « s'intéresse aux processus de production et d'acquisition de la connaissance et aux effets que cette acquisition exerce sur le comportement et l'action du décideur » (Lauriol, 1998, p.321). La cognition managériale est de ce fait un courant de recherche s'intéressant au manager ou décideur en tant qu'acteur pensant.

Cette perspective cognitive de la gestion est spontanément placée dans la catégorie des approches dites non rationnelles. Certains auteurs, tels que Laroche (1995), situent cependant l'analyse du processus cognitif comme enrichissement des modèles rationnels. Au lieu d'être une alternative aux modèles traditionnels de gestion, la perspective cognitive peut également être perçue comme complémentaire en comblant les vides de précédentes théories (Porac et al., 1989). On peut par exemple très bien faire une première analyse rationnelle d'une situation en modélisant les aspects formels d'une organisation et ensuite approfondir certains éléments informels avec une analyse cognitiviste. En tentant de comprendre le processus cognitif on peut arriver à une compréhension plus profonde des problèmes les plus persistants en comportement organisationnel (Sims et Gioia (dir.), 1986).

Ainsi, les chercheurs en gestion ont commencé à s'intéresser à ce que pensent les acteurs clés de l'organisation (Cossette, 2004). Cette nouvelle école cognitive tente de découvrir ce qui se passe dans la tête des dirigeants et autres acteurs économiques en faisant appel à la psychologie cognitive (Mintzberg et al., 1999). L'intérêt de la cognition managériale se trouve dans l'importance qu'elle accorde aux éléments de nature cognitive tels que la perception ou l'interprétation dans la formation de la pensée managériale et les conséquences qui en découlent du point de vue comportemental (Lauriol, 1998). L'objet central de la recherche en cognition managériale est l'étude du sens donné par les individus à l'environnement qui les entoure (Cossette, 2004). Avec une approche cognitive, un problème ou une préoccupation n'est ni une réalité objective, ni une conception totalement subjective mais le résultat de l'interaction entre un individu et son environnement (Vidaillet, 2003b).

Ainsi, l'école cognitive de l'organisation traite, comme nous l'avons vu, de l'interprétation de l'environnement par les acteurs de l'organisation et du lien entre cette interprétation et les prises de décision organisationnelles. Par ailleurs, comprendre comment les autres personnes pensent permet de répondre à la question pourquoi un tel comportement et peut ainsi fournir

des indices sur l'amélioration de la gestion (Sims & Gioia (dir.), 1986). Cette approche est résolument nouvelle et est perçue comme le chaînon qui manquait jusqu'alors au management stratégique.

En résumé, les sciences cognitives explorent la pensée humaine en tenant compte de ses limites inhérentes, « une fois que nous ouvrons la *black box* de la rationalité, nous découvrons le monde complexe et encore incomplet des sciences cognitives » (librement traduit de Denzau et North, 1994, p.27). Retenons ici que « l'homme ne possède pas la capacité mentale de connaître le monde en soi. Il ne l'atteint que par les possibilités mentales qui sont les siennes » (Estivals, 2003, p.81). Étant donné sa rationalité limitée, le décideur va devoir, afin d'appréhender l'environnement, utiliser des heuristiques¹⁰³, susceptibles d'engendrer des biais pour la décision. Ainsi, le pont entre les sciences cognitives et les théories de la gestion étant à présent franchi, il est temps de présenter plus en détail la notion de perception et ses questions clés de recherche.

1.5.2 La perception

La perception est l'ensemble des mécanismes et des processus par lesquels l'organisme prend connaissance du monde et de son environnement sur la base des informations élaborées par ses sens. Comme nous l'avons énoncé précédemment, la perception est une fonction de la cognition au même titre que le langage ou l'apprentissage. En tant que fonction cognitive elle peut être envisagée comme un mécanisme d'interprétation de l'information sensorielle provenant à la fois de l'environnement extérieur et de l'état interne d'un individu. La définition proposée ici (Bloch et al., 1991) se place dans une approche cognitive, résolument constructiviste, car elle suppose une activité de traitement des informations.

Le postulat de base de la cognition managériale décrit la perception de l'environnement externe par les dirigeants comme un facteur déterminant des décisions stratégiques entreprises (Stubbart, 1989). La perception est le processus par lequel un individu sélectionne, organise, interprète et récupère l'information que lui transmet l'environnement (Schermerhorn et al., 2002). Étant donnée la rationalité limitée de l'Homme, le processus de perception est universel mais cela ne signifie par pour autant que chaque personne a une perception identique à partir d'une même source. Dans le « Dictionnaire de psychologie », Richelle

¹⁰³ Démarches favorisant la découverte.

(1998c, p.529) décrit la perception comme une « fonction de prise d'informations des événements du milieu extérieur ou du milieu interne par la voie des mécanismes sensoriels ». Ces mécanismes détachent sélectivement de la réalité physique certaines informations spécifiques et en excluent d'autres. Les principaux facteurs d'influence du processus de perception sont (Schermerhorn et al., 2002) :

- * L'agent perceptif : ses connaissances antérieures, ses expériences vécues, ses besoins, ses motivations personnelles, ses valeurs intrinsèques, ses attentes, sa personnalité, ses attitudes. Toutes ces caractéristiques liées à l'individu sont autant de paramètres susceptibles de faire varier la perception d'un agent perceptif.
- * Le cadre de perception : l'environnement matériel, social ou organisationnel agit également sur la perception. Le contexte a son influence.
- * L'objet perçu : il existe de nombreuses variables qui peuvent influencer sur la perception de l'objet tels que le contraste, l'intensité, la discrimination figure et fond, la taille, le mouvement, la répétition ou la nouveauté.

Le manager peut alors être perçu comme un « *information's worker* »¹⁰⁴ devant faire face à un environnement de l'information souvent complexe et équivoque. Afin de faciliter le travail sur l'information, le manager va utiliser des structures de connaissances simplifiées pour se représenter cet environnement informationnel complexe. Ces structures de connaissances sont des représentations simplifiées de l'environnement qui sont indispensables à la prise de décision. « La réalité ne peut pénétrer dans notre esprit que par l'intermédiaire des filtres de notre structure cognitive » (Cossette, 2004, p.17). Parce que la structure des connaissances influence ce que les individus saisissent et la manière dont ils comprennent leur environnement, elle influence pareillement les décisions et les actions (Fuglseth et Gronhaug, 2002). Sans ces structures de connaissances simplifiées, les décideurs seraient dépassés par la complexité et la quantité des informations qu'ils reçoivent (Daft et Weick, 1984).

Étant donné qu'ils ne peuvent pas traiter l'ensemble des informations, les décideurs n'ont pas besoin d'une perception absolument précise de l'environnement mais plutôt d'un filtre perceptuel qui amplifie les informations appropriées et atténue les autres (Walsh, 1995). Ces filtres peuvent être présentés comme des heuristiques indispensables à la prise de décision

¹⁰⁴ Traduction : travailleur d'informations.

mais susceptibles de provoquer de nombreux biais. « Globalement, les heuristiques sont des stratagèmes mentaux spécifiques qui servent à résoudre des problèmes spécifiques. Une heuristique est une règle simple et approximative – explicite ou implicite, consciente ou inconsciente – qui permet de mieux résoudre une catégorie donnée de problèmes » (Piatelli-Palmarini, 1995, p.35, cité dans Verstraete, 1997b). Les individus utilisent des heuristiques afin de réduire leur effort mental (Lyles & Thomas, 1988). L'analyse de ces heuristiques permet de mieux comprendre l'idiosyncrasie¹⁰⁵ des perceptions.

Comme nous venons de le voir, une heuristique est une stratégie cognitive simplifiée qui sert à économiser du temps et de l'énergie. Les heuristiques agissent comme un guide dans la prise de décision. Ces heuristiques sont utiles voire indispensables mais sont également une source potentielle d'erreur et de génération de biais (Schwenk, 1988). « Un biais est une distorsion (déviation systématique par rapport à une norme) que subit une information en entrant dans le système cognitif ou en sortant. Dans le premier cas le sujet opère une sélection des informations, dans le second, il réalise une sélection des réponses » (Le Ny, 1991, [s.p.]). Le terme de biais est utilisé par certains auteurs comme synonyme d'heuristique alors que d'autres les distinguent étant donné la connotation négative du terme biais sur les aboutissements de la décision (Schwenk, 1984).

Les biais représentent l'écart entre ce que la pensée devrait être et ce qu'elle est. Ce sont les écarts observables entre le processus de décision rationnel et le processus réel (Tarondeau, 1998). « Alors que certains auteurs ont montré que la simplification de la réalité, et par là même sa déformation, sont indispensables et ne remettent pas fondamentalement en cause la pertinence des décisions stratégiques, d'autres, recourant au terme de biais cognitifs, ont estimé que certaines propriétés du traitement de l'information par les dirigeants étaient susceptibles d'engendrer des erreurs stratégiques et ainsi de menacer la performance de l'organisation » (Dornier, 2004b, p.27). La reconnaissance de l'existence de biais cognitifs confirme l'hypothèse selon laquelle les décisions se basent sur des schèmes de perception et non sur une soi-disant réalité. Les schèmes conduisent à des biais car ils organisent les représentations qu'un individu se fait de l'environnement.

Les schèmes de perception ou schèmes mentaux sont des heuristiques qui peuvent engendrer des biais cognitifs pouvant gêner la prise de décision et son efficacité (Lauriol, 1998). Utiliser des heuristiques trop simplificatrices en décision stratégique est un procédé qui peut être

¹⁰⁵ Réaction, tempérament, manière d'être de chaque individu.

efficace mais également dangereux car les biais engendrés peuvent conduire à ce que Zajac et Bazerman (1991) appellent des « blind-spots », sortes d'erreur de jugement ou d'aveuglements susceptibles d'agir négativement sur les performances de la firme.

L'utilisation, volontaire ou non, d'heuristiques ainsi que des différents biais identifiés auxquels ces derniers conduisent, a un effet sur les décisions stratégiques à chaque étape du processus de décision (Schwenk, 1988). Le dirigeant a recours à de nombreuses heuristiques et subit de multiples biais cognitifs lors de la sélection et de l'interprétation des informations mais aussi lorsqu'il génère des alternatives et lorsqu'il les évalue. Ces heuristiques et biais peuvent parfois, selon Fredrickson et Mitchell (1984) conduire à des actions dérivantes chez le dirigeant. Certains biais peuvent même interagir et se renforcer l'un l'autre (Schwenk, 1988 ; Durand et al., 1997) et les implications peuvent être importantes (James et Barnes, 1984). Certains facteurs comme la pression temporelle de différentes parties prenantes, peuvent favoriser l'apparition de biais chez les décideurs (Barabel et Meier, 2002). L'analyse des schèmes mentaux des décideurs proposée par la cognition managériale permet de mieux expliquer certains choix stratégiques et de comprendre les facteurs d'influence, car les heuristiques cognitives et les biais affectent le développement des schèmes mentaux de plusieurs manières ; par exemple en réduisant le nombre de variables incluses dans leurs représentations mentales (Schwenk, 1988). Cependant, le sens commun ne voit dans la perception aucun problème ; il croit que percevoir est une fonction simple et immédiate, par l'effet de laquelle les choses sont présentées à la pensée telles qu'elles sont et toutes faites, avec leurs qualités, leurs dimensions, leurs formes, leurs distances respectives et leurs positions.

Ainsi, nous pouvons affirmer que l'étude des limites de l'être humain fournit des outils inestimables non seulement en psychologie, mais également en sciences de l'organisation. Nous ne sommes qu'à l'aube de cette étude qualitative et pourtant les premiers aboutissements modifient déjà le champ de vision des chercheurs. La recherche en stratégie d'entreprise et la recherche en système d'information manifestent un intérêt croissant pour l'analyse du fonctionnement de la pensée des dirigeants (Getz, 1994). La perception des managers semble être le chaînon manquant entre l'environnement économique et la stratégie de l'entreprise (Mounoud, 1997). Enfin, cette analyse des heuristiques et biais permettra de mieux interpréter, au sein de notre étude empirique, la perception qu'auront les dirigeants, et les autres acteurs, de leur entreprise après une opération de rapprochement telles que les FA.

1.6 LA PERFORMANCE PERCUE VERSUS LA PERFORMANCE REALISEE

La psychologie de la perception s'est posée, historiquement, deux questions centrales : premièrement, *quelle est la spécificité de la perception par rapport à d'autres activités conscientes ?* Deuxièmement, *quel est le rapport entre perception et « réalité » ?*

Sur la nature de la perception, on peut s'accorder sur un certain nombre de propriétés : la perception est un mode de représentation de l'environnement, ainsi qu'un mode de connaissance ; elle se déroule dans l'instant en utilisant des capteurs sensoriels ; c'est finalement une « connaissance immédiate d'origine sensorielle »¹⁰⁶ (Gimenez, 1997).

Le rapport entre réalité et perception varie selon les écoles philosophiques : pour les courants dits « réaliste » « rationaliste » et « empiriste »¹⁰⁷, « il y a » un monde objectif et « il y a » une perception subjective de ce monde objectif, que l'on peut partiellement atteindre par la raison ou par l'expérience. Pour le courant phénoménologique, il n'y a pas de « réalité » hors de sa construction par le sujet percevant¹⁰⁸. C'est l'approche de cette deuxième question que nous allons tenter de développer dans cette partie.

Le résultat est le produit de l'activité que celui-ci soit perçu ou non. En effet, la performance introduit la notion de résultat perçu qui semble fondamentale pour la suite de notre étude. Nous partons de la forme générale de la séquence allant de l'acte moteur réalisé¹⁰⁹, qui est l'unité de base de l'activité motrice, au résultat qui reste identique excepté le fait que la performance implique un résultat perçu, c'est-à-dire sur lequel l'individu peut exercer un contrôle direct en termes de direction et d'intensité. En d'autres termes, *un résultat perçu* est un but que l'entreprise poursuit donc, une performance à travers une opération de FA. L'acte moteur crée des *effets* se traduisant par des modifications dans les rapports que l'entreprise entretient avec son environnement. Tous les effets ou tous les résultats d'une opération de FA ne sont pas forcément perçus par un individu ni d'ailleurs par un observateur extérieur.

¹⁰⁶ Manuel Gimenez (1997), « La psychologie de la perception », Collection « Domino », Flammarion.

¹⁰⁷ Cette distinction n'est pas claire, d'autant que l'auteur ne donne pas de référence précise. On se reportera plutôt, sur ce sujet, au séminaire organisé en 2002 par J. Bouveresse au Collège de France : « *philosophie de la perception* », édité par Odile Jacob en 2003.

¹⁰⁸ Ce survol semble mal rendre compte des théories philosophiques sur la perception (cf. note précédente). Cette confusion est facilitée par le fait de ne nommer personne.

¹⁰⁹ En parlant d'acte moteur, nous parlons essentiellement de signature pour une opération de FA dans le secteur bancaire.

Chaque acte moteur produit toujours un ou plusieurs résultats, même s'il ne s'agit que d'un simple changement dans la position de l'entreprise vis-à-vis de son environnement. Dans le cadre de rapprochements bancaires, qui est notre cas d'étude, nous parlerons essentiellement d'échec et de réussite¹¹⁰. Néanmoins, un résultat parmi tous ceux qui résultent de l'acte moteur est perçu soit, directement par un individu, soit par une ou plusieurs autres personnes appelées aussi *acteurs*.

En effet, d'après Famose (1993), lorsque les résultats sont perçus par une ou plusieurs personnes, on parle de *résultats objectifs*. Cette notion fait référence à la perception et parfois à la mesure effectuée par l'environnement social des résultats produits par l'entreprise. Cette perception n'est pas obligatoire. Plusieurs cas sont possibles :

- * On peut observer d'abord des résultats qui ne sont perçus par personne dans l'environnement car obtenus dans des situations où ils ne sont pas observés, excepté par le pratiquant lui-même ;
- * Il y a ceux qui sont obtenus dans des situations où d'autres personnes sont présentes mais ne les perçoivent pas ou ne les enregistrent pas ;
- * Finalement, les résultats qui sont, à un moment donné, perçus ou enregistrés par quelqu'un d'autre dans l'environnement social.

Ce sont ces derniers résultats qui forment la catégorie de ce que nous appelons les *résultats objectifs*. Produits par l'entreprise, ils entrent dans la conscience des acteurs principaux ou secondaires de l'organisation. Ainsi, plusieurs personnes évoluant dans l'environnement de l'entreprise peuvent mesurer ou percevoir son résultat. Cependant, toutes n'auront pas forcément la même perception.

En poursuivant la logique de notre raisonnement, il est possible de dire que lorsque les résultats, produits de l'activité, sont mesurés, évalués et perçus par les membres de l'entreprise, toutes échelles confondues, ou par un observateur extérieur, ils deviennent performance. La performance est donc définie comme le résultat obtenu par une entreprise lors de l'accomplissement d'une tâche donnée, mesurée, évaluée et perçue par elle ou par un observateur extérieur. En définissant la performance, comme effectué ci-dessus, nous

¹¹⁰ Voir deuxième partie de la section 1 de ce chapitre, p. 112.

supposons qu'elle peut être situé sur une échelle ordinale de quantité ou de qualité mais aussi comparé à d'autres résultats. Par conséquent, le terme performance doit être utilisé d'une manière très spécifique. Il fait référence à un résultat situé sur un continuum évaluatif (Goussard, 1998).

Tant que cette évaluation n'a pas été accomplie, nous ne parlons pas de performance mais uniquement de résultat. Enfin, à partir du moment où un résultat produit par l'entreprise est perçu et évalué, il y a performance (Famose, 1993).

Ainsi, la notion de *performance objective* fait référence au fait qu'une sous-catégorie des résultats perçus et mesurés (résultats objectifs) est placée sur un continuum évaluatif par un *observateur* faisant partie de l'environnement de l'entreprise. Une fois évalués, ces résultats deviennent performance objective. Autrement dit, dès que cette évaluation a été réalisée, de manière formelle, informelle, c'est-à-dire dès que l'évaluateur a placé le résultat mesuré sur une échelle évaluative « *bon ou mauvais* », nous pouvons parler de performance objective.

Enfin et comme nous l'avons vu précédemment, un acte moteur peut produire différents résultats (positif ou négatif). La perception et l'évaluation de chaque personne, faisant partie intégrante de l'entreprise, peuvent donner lieu à plusieurs performances objectives. Une performance n'est donc qu'un des résultats perçus et évalués parmi un nombre de résultats possibles du même acte moteur. Il s'agit de l'*évaluation de la performance*. Ainsi, *tout résultat enregistré, mesuré et évalué est donc une performance*. Le fait qu'il puisse y avoir plusieurs performances objectives enregistrées à la suite d'un seul acte moteur peut donc donner lieu à des divergences de perception entre plusieurs acteurs faisant partie de l'environnement social de l'entreprise¹¹¹.

Notons que la perception n'a de sens qu'en relation avec une action : les dirigeants et autres acteurs de l'organisation font fonctionner leurs biais cognitifs à partir du moment où la fusion a été réalisée ou est en cours de réalisation. La théorie de l'approche constructiviste part de l'idée que la perception est une construction de la signification : elle ne sépare pas la perception de la cognition. Le point de départ est l'idée que la perception a une fonction adaptative vis-à-vis de l'environnement. Par conséquent, percevoir implique de donner une signification à ce qui est perçu. Pour Piaget, les perceptions évoluent peu. Elles le font sous l'influence d'activités perceptives tel un changement comme une opération de FA.

¹¹¹ Voir la deuxième partie la section 1 de ce chapitre, p.113.

De son côté, l'apprentissage organisationnel présente l'opération de FA (alliance) comme un moyen classique de transfert d'informations et de savoir-faire permettant aux partenaires de préserver des positions de leadership. Elle peut aussi engager une dynamique de réseau social et de jeux de rôles remettant en partie en cause la théorie des coûts de transaction qui ne prendrait pas suffisamment en compte les intentions sociales des acteurs (Angot et Josserand, 1999 ; Lecocq, 1999 ; Meschi, 2006). En effet, l'alliance stratégique (FA bancaire), sans jamais renoncer à son objectif de création de valeur s'avère parfois être un instrument efficace de lisibilité institutionnelle pour une ou plusieurs entreprises (Baum et Oliver, 1991 ; Aliouat et Taghzouti, 2007). La valeur institutionnelle (ou sociétale) apparaît dès lors comme une priorité stratégique (création de valeur en termes de rayonnement, de réputation, d'appartenance, etc.).

Tous ces effets directs ou indirects de création de valeur émergeant d'un champ immatériel de ressources engagées dans le cadre d'une FA exigent de changer d'outils d'observation pour une mesure plus « satisfaisante » de la performance en question. Des critères perceptuels sont utilisés par certains auteurs pour pallier les insuffisances des méthodes s'appuyant sur des critères quantitatifs. Les études de Dess et Robinson (1984) et de Venkatraman et Ramanujam (1986) par exemple, tendent à conclure que les critères perceptuels ne comportent pas autant de biais significatifs que ceux des critères quantitatifs. L'ensemble de ces critères se résume dans le degré de satisfaction des membres de l'organisation (et particulièrement les managers) et la valeur que la société accorde à cette organisation (satisfaction des extrants : la communauté, les gouvernements, la clientèle, les fournisseurs, les créanciers, etc.).

Par opposition à la rationalité parfaite de l'homo-oeconomicus, Herbert Simon (1947) propose la thèse séminale de la rationalité limitée des acteurs dont les aptitudes cognitives restreintes ne permettent pas d'appréhender et de traiter toute l'information pertinente. Par la suite, leur comportement décisionnel ne peut être qu'intentionnellement rationnel. Cette théorie remet en cause les critères de performance des décideurs et, par la même, des organisations, substituant la notion de satisfaction à celle d'optimisation ou de maximisation. Les décisions au sein des organisations ne peuvent être prises de façon exclusivement rationnelle par un simple jeu de calcul scientifique. Ce critère de satisfaction est *a priori* pertinent. En vertu du principe de rationalité limitée faisant appel à un processus de jugement intuitif, les individus réduisent ainsi la complexité de la tâche cognitive en employant des règles heuristiques simples, ou « raccourcis cognitifs » (Pham, 1996) qui leur permettent de filtrer et écarter les informations

les moins importantes afin de concentrer leur attention sur les éléments principaux fournis par l'environnement. La théorie du comportement décisionnel (*Behavioral Decision Theory*) démontre que l'individu construit une représentation mentale du problème qui lui est présenté et distingue ce qui lui paraît pertinent de ce qui ne l'est pas. Contrairement à la psychologie béhavioriste, se fondant uniquement sur les données de la physiologie : « la formation des réflexes, l'association stimulus/réponse ne tient pas compte de ce qui se passe chez un acteur entre le stimulus et la réponse. La cognition et la perception ne sont pas considérées, donc les représentations n'existent pas » (Rachid Ziane, 1997). En fait, les béhavioristes ne font pas suffisamment la distinction entre les *moyens* et les *fins* ou encore entre les *actes* et les *résultats*. A cet effet, des études (Joo, 2010) montrent de manière quantitative, qu'il existe un lien positif entre la performance et l'engagement organisationnel des dirigeants et des autres acteurs de l'entreprise.

Depuis le début des années 2000, quelques études multi-niveaux se sont lancées dans l'investigation des variables intermédiaires de niveau individuel intervenant dans la relation entre les pratiques de « gestion des hommes » et la performance organisationnelle. Van Veldhoven (2005) a ainsi montré, au sein d'un réseau de 223 agences bancaires hollandaises incluant 18142 employés, que la perception du climat de travail par les employés était significativement associée aux symptômes de tension et de stress, et avait une incidence sur la performance financière de l'entreprise mesurée un an plus tard. Dans une étude longitudinale menée sur un échantillon de 91 entreprises incluant au total 1931 employés, Vanhala et Tuomi (2006) ont pour leurs parts mis en évidence une relation faible mais significative entre le bien-être affectif, la satisfaction générale et l'épuisement émotionnel de l'employé et des indicateurs de performance relatifs à la compétitivité et à la satisfaction des clients.

En se basant sur un modèle similaire, Nishii, Lepak et Schneider (2008) ont analysé les relations entre les perceptions des employés quant au but des pratiques RH, leurs attitudes et comportements au sein de l'entreprise et, en définitive, la satisfaction des clients. Leurs résultats montrent un effet positif des pratiques RH sur les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers le client, comportements qui sont eux-mêmes corrélés positivement à la satisfaction des clients.

Enfin, deux études récentes (Liao et al., 2009 ; Chuang et Liao, 2010), menées l'une dans le secteur bancaire et l'autre dans le commerce de détail, démontrent un effet significatif des High Performance Work Systems sur le support organisationnel perçu, les caractéristiques du

capital humain et l'empowerment psychologique d'employés ou encore sur le souci du client et le souci des employés caractérisant le climat organisationnel. Dans ces deux études, les attitudes et réactions du personnel médiatisent la relation des High Performance Work Systems avec la satisfaction des clients de ces employés ainsi que, dans la seconde étude, avec la performance évaluée par les managers de chaque entreprise. De manière générale, nous nous inspirons de ce type d'études multi-niveaux pour supposer un effet des attitudes et perceptions individuelles sur les indicateurs de performance globale et organisationnelle.

Notre étude se situe donc à la croisée d'un courant de recherche particulièrement actif aujourd'hui. Ce courant est celui de l'échange social qui examine comment, en vertu d'un principe de réciprocité, les individus réagissent aux signes de reconnaissance et au support perçu de leur organisation et de leur supérieur en intensifiant leur engagement, leur loyauté et leur performance individuelle lors de changements.

CONCLUSION DE LA SECTION 1

Ainsi, notre travail repose sur une analyse empirique à propos du rôle de différentes variables managériales dans l'émergence et la conduite des opérations de FA bancaires et leur impact sur la perception de la performance qui en résulte.

Les recherches relatives aux liens entre stratégies et performances sont au cœur des thèmes récurrents et fédérateurs des sciences de gestion depuis les travaux fondateurs de Chandler (1962) jusqu'à la *Resource and Skill Theory* (Barney, 1991 ; Conner et Prahalad, 1996). Les FA occupent une part importante de cet axe de recherche en termes de performances défendable ou durable (Das et Teng, 2000 ; Dussauge, Garrette et Mitchell, 2004). Le caractère engageant de la « performance perçue » par les managers ou autres acteurs de l'entreprise, pose d'abord la question de savoir si la performance ou la création de valeur joue un rôle déterminant sur l'incitation à conclure et maintenir des alliances. Les questions relatives aux facteurs d'impulsion des accords de coopération ont été posées dès l'origine des travaux portant sur les alliances stratégiques (Gulati, 1995 ; Aliouat, 1996).

Parmi les différents facteurs internes ou externes qui ont été étudiés, nous nous sommes particulièrement intéressés à la perception que les managers se font de la performance qu'ils retirent de l'opération de rapprochement (FA) comme facteur incitatif à conclure ou pérenniser un accord. Nous postulons qu'une création (ou une capture) de valeur significative présente un caractère attractif à la fois dans le cadre de la conclusion de l'accord et dans le cadre de sa conduite (et donc de sa pérennité voire de son succès). Au demeurant, comme le note Anderson (1990) ou Hoffmann et Schlosser (2001), la pérennité ou le succès d'une FA dépend de l'effort constant fourni par les partenaires, de leur engagement et de leur enthousiasme tout au long du cycle de vie de l'accord.

Nous posons ici la question de savoir si l'engagement, l'enthousiasme et l'effort à fournir sont liés à la perception que les acteurs ont de la performance de l'opération de FA et quelles en sont les variables corrélatives essentielles. De manière générale, nous pouvons observer que la performance est un construit théorique multidimensionnel (Anderson, 1990). Les travaux qui étudient la performance des FA utilisent soit des méthodes objectivistes, soit des méthodes subjectivistes. Pour Quinn et Rohrbaugh (1983) ou Anderson (1990), il n'y a pas véritablement un consensus des chercheurs et des managers à propos des indicateurs et des déterminants de la performance (input ou output). La satisfaction des employés, par exemple,

est toujours perçue par les chercheurs comme un indicateur de performance organisationnelle (output), alors qu'elle est perçue comme une cause ou un déterminant de la performance (input) par les autres.

En résumé, notre travail s'est attelé à étudier la place que prend la perception des acteurs dans la « chaîne de valeur » de l'entreprise en analysant son impact sur la performance financière mais aussi organisationnelle. Même si les relations significatives entre pratiques de la « gestion des hommes » et performance organisationnelle ne font aujourd'hui plus guère de doutes, ces travaux restent confrontés à plusieurs critiques fondamentales, parmi lesquelles celle de laisser entier le mystère de la « black-box » (Becker & Huselid, 2006). Certes, les auteurs supposent un rôle intermédiaire décisif des attitudes, comportements et perceptions des employés de l'entreprise pour expliquer l'effet positif des pratiques de GRH (Guest, 2002 ; Wall et Wood, 2005) mais rares sont encore les études intégrant la mesure de variables individuelles (pour une exception, voir Liao, Toya, Lepak, Hong, 2009, ou Nishii, Lepak, Schneider, 2008).

Des études intègrent les niveaux d'analyse organisationnelle et individuelle et examinent en quoi les réactions, perceptions et attitudes des membres du personnel peuvent avoir un effet sur des indicateurs de performance, contribuant à faire progresser la question du chaînon manquant entre la « gestion des hommes » et la performance organisationnelle. Le principal problème réside alors dans le choix de la mesure ou du facteur décisif pour évaluer cette performance qui varie selon la nature de l'environnement et ses potentiels de ressources : nous savons que le résultat d'une opération de FA n'est pas dichotomique¹¹². En effet, beaucoup d'approches influençant la performance ont été avancés pour expliquer le succès ou l'échec d'une opération de FA bancaire mais ces études se sont souvent basées sur des méthodes quantitatives ne permettant pas de détecter un seul facteur précis et majeur ressortant le plus de l'ensemble des éléments influençant la performance et expliquant le résultat positif ou négatif de l'opération de FA (cf. figure 21 ci-dessous). La « boîte noire » regroupe ainsi un certain nombre de paramètres qui, dans notre recherche, sera analysé

¹¹² La dichotomie qui signifie « couper en deux » en grec est, en algorithmique, un processus itératif ou récursif de recherche où, à chaque étape, on coupe en deux parties (pas forcément égales) un espace de recherche qui devient restreint à l'une de ces deux parties. On suppose bien sûr qu'il existe un test relativement simple permettant à chaque étape de déterminer l'une des deux parties dans laquelle se trouve une solution. Pour optimiser le nombre d'itérations nécessaires, on s'arrangera pour choisir à chaque étape deux parties sensiblement de la même « taille » (pour un concept de « taille » approprié au problème), le nombre total d'itérations nécessaires à la complétion de l'algorithme étant alors logarithmique en la taille totale du problème initial. Ce terme repose sur une division binaire : dans notre cas de FA, nous parlons de réussite ou d'échec d'opérations.

qualitativement en étudiant le ressenti de personnes interviewées ayant vécues, de près ou de loin, une opération de FA.

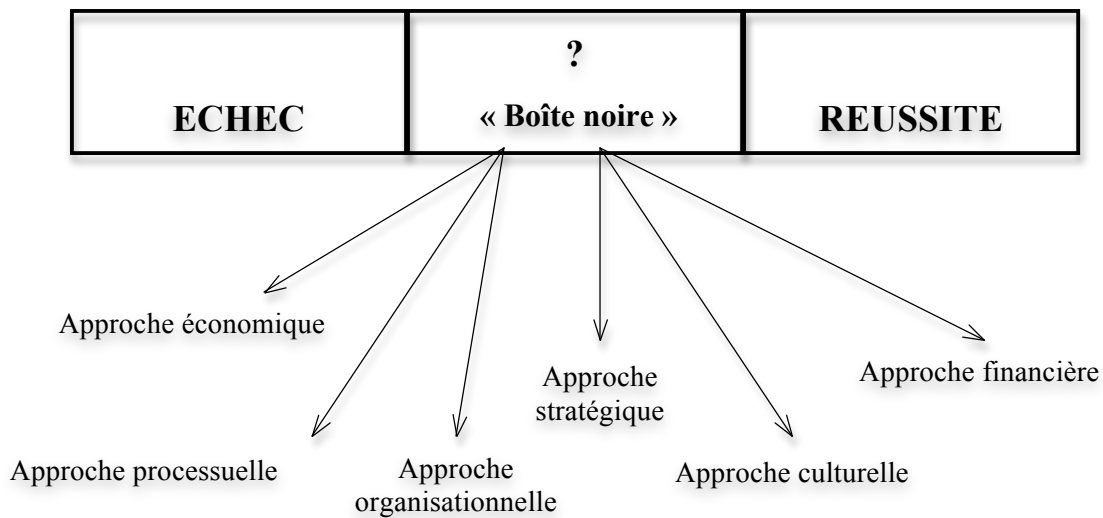


Figure 21 : Le résultat d’une opération de FA n’est pas dichotomique

Suite à cette explication apportée par la section 1 sur le concept de la performance dans sa globalité, il nous a semblé intéressant de compléter notre revue de littérature par une deuxième section regroupant ces différentes approches de la performance que nous pouvons trouver lors d’opérations de FA. Deux types de natures apparaissent dans notre développement : les natures objectives (approches financière, comptable et boursière) et les natures subjectives (approches stratégique, processuel, organisationnelle et culturelle). Notre objectif, dans cette prochaine section, sera donc d’appliquer la présentation de ces dernières, énoncées également précédemment (partie 1.3), à notre thème d’étude qui est les opérations de FA.

SECTION 2 – LES DIFFERENTES APPROCHES DE LA PERFORMANCE DANS LES OPERATIONS DE FUSIONS ET ACQUISITIONS

Les FA sont un mode de développement très répandu. Paradoxalement, les résultats de ces opérations sont incertains pour les parties prenantes. Ainsi, si les fusions ont généralement un effet positif à court terme sur la performance de la firme acquise, les résultats sont moins satisfaisants pour la firme acquéreuse (Agrawal & Jaffe, 2000 ; Datta, Pinches, & Narayanan, 1992). De même, les taux d'échecs rapportés dans la littérature sont estimés entre 50 et 70% selon certaines études (Cartwright et al., 1993a ; Ravenscraft et al., 1987), des travaux plus récents évaluent ces taux d'échecs autour de 45-50% (Schoenberg, 2006).

Depuis trente ans, de très nombreux chercheurs, issus de disciplines diverses, se sont interrogés sur les facteurs influençant la performance des opérations de FA. Une analyse de la littérature nous conduit à distinguer plusieurs approches sur ce thème. Historiquement, une première série de travaux s'est intéressée à la performance boursière des opérations de FA. Suite à ces premiers travaux, les chercheurs en management stratégique ont axé leurs analyses sur les facteurs de succès de l'opération dans la phase de pré-fusion. Un autre ensemble de travaux s'est ensuite focalisé sur la phase post-fusion et les processus humains et stratégiques à l'œuvre dans la fusion. Cartwright (2005) précise que même si depuis quelques années les recherches adoptant une perspective humaine ont augmenté, la littérature sur les FA continue à être dominée par les recherches issues de la perspective financière (Cartwright, 2005).

Depuis les années 1990, les auteurs soulignent l'intérêt d'une approche multidisciplinaire pour appréhender la complexité des phénomènes de FA et peut-être apporter une réponse à la question de la moindre performance de ces opérations (Cartwright & Cooper, 1995 ; Schweiger & Walsh, 1990). Certains auteurs se sont engagés dans cette voie (Cartwright et al., 1995 ; Larsson et al., 1999 ; Pablo, 1994) mais on recense encore peu de modèles interdisciplinaires, les analyses sont essentiellement unidimensionnelles ou parfois bidimensionnelles comme celles faisant le lien entre la perspective stratégique et la perspective financière (Lubatkin, 1987). Avant de détailler notre positionnement dans le champ des travaux sur les opérations de fusion, il est important de détailler les différentes écoles de pensées qui jalonnent ce champ.

Les paragraphes suivants seront donc consacrés à l'examen de la littérature selon chaque approche de la performance lors d'opérations de FA. Chacune d'entre elles sera considérées comme des éventuels facteurs dans la suite de notre étude. Le terme « facteur » peut avoir plusieurs significations mais c'est celle qui explique que « *c'est un élément qui influe sur un processus* » que nous retiendrons pour la suite de notre travail. En effet, nous considérons que chaque approche (financière, stratégique, processuelle, organisationnelle et culturelle) représente des facteurs ayant une possible influence sur la performance, à savoir l'échec ou la réussite, d'une opération de FA.

2.1 L'APPROCHE FINANCIERE

Rappelons que la performance en contrôle de gestion implique l'existence de règles d'évaluation permettant le contrôle à distance des comportements. Autrement dit, le contrôle a besoin de résultats à atteindre, d'une explicitation des modalités d'évaluation puis, a posteriori, de l'évaluation ou la mesure de la performance (ou post évaluation) (Guenoun, 2009). Pour ce faire, le contrôle de gestion s'appuie sur un ensemble de techniques qui ont en commun de concourir à un contrôle à distance des comportements, sur la base d'indicateurs quantifiés (en unités monétaires ou physiques), dans une optique contractuelle ou pseudo-contractuelle. La performance a donc besoin d'être mesurée pour exister et créer de la valeur.

Au sein de notre travail, et de manière générale, le terme performance est étroitement lié à la création de valeur. En quelques années, le thème de la création de valeur s'est acquis une place centrale dans les préoccupations des entreprises ou de leurs dirigeants. Invoquée par les actionnaires, les dirigeants ou les analystes financiers, la création de valeur apparaît à la fois comme un impératif catégorique pour l'entreprise et comme un facteur clé pour justifier les décisions majeures. Dans le discours des dirigeants, la création de valeur est placée au centre des explications apportées à leurs choix les plus importants. Ainsi, nombre d'opérations de désinvestissement, de cessation d'activités ou de réduction d'effectifs sont annoncés au nom de la création de valeur.

Plus concrètement, la création de valeur par l'entreprise trouve son origine dans l'obtention d'une rentabilité des capitaux investis dans des activités supérieures au coût des ressources mobilisées pour les financer. Le surplus ainsi dégagé constitue une rente économique que l'on qualifie d'actionnariale si son montant est distribué aux actionnaires. L'approche par la création de valeur ou par la valeur actionnariale transpose en fait au niveau global de l'entreprise, les principes mis en œuvre dans la théorie financière du choix d'investissement.

Cependant, la problématique de la création de valeur marque une rupture radicale avec la conception traditionnelle de la performance. En effet, pendant longtemps, on a considéré que la performance pouvait être mesurée par le bénéfice comptable. Dans cette conception, seul le coût de la dette est considéré comme une charge. En revanche, les capitaux propres ne sont pas considérés comme une ressource imposant un coût pour l'entreprise. Aujourd'hui, face à la pression très forte des marchés financiers, les actionnaires peuvent exercer une contrainte économique sur l'entreprise en l'obligeant à rémunérer les capitaux propres. L'efficacité des

pressions que peuvent exercer les actionnaires mécontents, traduit une nouvelle contrainte pour les entreprises, dans la mesure où la rémunération des capitaux propres n'est plus considérée comme un revenu résiduel mais un impératif fondamental. Une fois que la cible de la firme est achetée, le travail de l'acquéreur, qui est le plus difficile, commence : la création de valeur qui était attendue de la transaction grâce à l'intégration réussie des opérations d'entreprises.

Outre ces débats théoriques et cet aparté sur la création de valeur, il nous semble intéressant de savoir comment peut-on définir exactement le concept d'indicateurs de performance et comment la mesure t-on ? En effet, la mesure de la performance des opérations de FA est une donnée importante puisqu'elle doit permettre de justifier le fait d'entreprendre ou non ce type de rapprochement notamment dans le secteur bancaire. A ce titre, les indicateurs de performance constituent un des outils majeurs du système bancaire pour permettre la déclinaison des stratégies, des objectifs et fournissent un moyen pour les mesurer et les suivre. Ils constituent l'outil pour mesurer la performance et contrôler à distance les allocutions de ressources. Bergeron (2000) souligne à cet effet que les indicateurs de performance permettent aux gestionnaires de : « déterminer si l'entreprise atteint la performance voulue et motive, donc, influence les gens à travailler pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance » (ibidem, p.8)

Les indicateurs de performance sont, à ce titre, des outils au service du contrôle, dans le sens où ils informent les dirigeants des résultats et des performances atteints, par leurs managers. Pour Lorino (2001), un indicateur de performance se définit comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». Un indicateur est avant tout une donnée instantanée et figée dans le temps et dans l'espace. Il représente une information, chiffrée historiquement ou descriptive, sur l'état d'une action, d'une réalisation, et plus globalement d'une forme de performance organisationnelle. Les indicateurs constituent donc les moyens qu'ont trouvés les contrôleurs de gestion pour traduire la mesure de la performance, une performance parfois floue et contradictoire, en données lisibles et réduites. Pour Lorino (2003, p.142), « les indicateurs de performance sont le point de rencontre entre des objectifs stratégiques et des activités opérationnelles et sont supposés conduire le cours de l'action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». Cette définition rejoint celle de Bergeron (2000) dans le paragraphe précédent.

Traditionnellement, deux grandes écoles de pensées s'affrontent dans l'analyse et la mesure de la performance des opérations de FA. *La première école de pensée (2.1.1)*, représentée par les tenants de l'économie industrielle, privilégie la mesure directe à partir de données comptables et financières des entreprises. *La seconde école de pensée (2.1.2)*, représentée par les chercheurs en management et plus particulièrement en finance d'entreprise ou en économie financière, privilégie la mesure de la performance au travers de l'impact de l'opération de FA sur l'évolution du cours boursier des actions de la cible et de l'acquéreur.

2.1.1 Les études de type économique et comptable

De manière générale, la technique la plus fréquemment utilisée est celle du pairage consistant à comparer l'évolution des indicateurs de performance opérationnelle avant et après une opération de FA à celle d'un échantillon de firmes comparables (en termes de secteurs d'activité, de taille, etc.) n'ayant pas opté pour une telle stratégie de croissance. L'objet de ces études est d'identifier si, en moyenne, les opérations de FA améliorent ou non les résultats de l'acquéreur. Parmi les indicateurs les plus utilisés, on retrouve le chiffre d'affaires, le résultat (bénéfice ou perte), le taux de rentabilité économique, le taux de rentabilité financière, l'évolution des ventes ou des parts de marché, etc. Les résultats sont édifiants : près de 50% des opérations de FA sont considérées comme des échecs¹¹³ (Meier et Schier, 2003). En moyenne, on constate une baisse de la performance économique après la réalisation d'opérations de FA ou au mieux une faible amélioration des performances (Trautwein, 1990). Après avoir exposé un aperçu de la méthode et avant de revenir sur l'historique et la description de la pluralité des indicateurs économiques et comptables, nous pouvons noter que le système bancaire, qui est au cœur de notre étude, est un secteur dit « *financier* », et comme beaucoup d'autres secteurs, base essentiellement sa prévision de résultat à l'aide de calculs de ratios.

La performance dans l'entreprise peut se définir comme tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût ; une entreprise performante est donc, comme nous l'avons déjà énoncé, à la fois efficiente et efficace. Différents indicateurs permettent de la mesurer outre ceux déjà cités dans le paragraphe précédent : le ROE¹¹⁴ et le ROI¹¹⁵.

¹¹³ Voir introduction section 1, p.10.

¹¹⁴ Return On Equity = résultats nets/ capitaux propres : il mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les actionnaires.

Ainsi, les recherches académiques en contrôle de gestion considèrent que le premier indicateur de performance¹¹⁶ utilisé par une entreprise a été le ROI chez la firme américaine General Motors dans les années 1920¹¹⁷. Le ROI a été inventé par Donaldson Brown, un des dirigeants historiques de la GM¹¹⁸, afin de construire une représentation financière de l'entreprise en déclinant le ROI en ratios élémentaires. Le ROI était en réalité utilisé comme principal indicateur de gestion dissimulé dans une modélisation financière qui regroupe à la fois la finance et le gouvernement d'entreprise (Bouquin, 2005). Brown, qui était mathématicien de formation, construit le ROI comme étant le produit d'un indicateur de marge par un ratio de rotation des actifs puisqu'il se calcule comme suit : $ROI = \text{Revenu Net} / \text{Valeur Comptable des Actifs}$ ou, une meilleure alternative, $ROI = \text{Revenu Net} + \text{intérêts} (1 - \text{taux d'impôts}) / \text{Valeur Comptable des Actifs}$ ¹¹⁹.

Alfred P. Sloan, qui était le supérieur hiérarchique de Brown à la GM, a complètement adhéré au ROI en le qualifiant de « mètre étalon de la performance ». Les travaux conjoints de Sloan et Brown à la GM, qualifiés parfois tous les deux de pères fondateurs du contrôle de gestion moderne, ont abouti à la création de ce qui est appelé « la pyramide de Du Pont De Nemours ». Le ROI a pris une importance telle chez la GM que tout le système comptable de la firme était reformulé et orienté essentiellement pour la production mensuelle du ROI. Brown (1977) disait à ce titre que le ROI était « une mesure finale et fondamentale de la performance industrielle » ou encore qu'il était « le test général d'efficacité du management dans tout business ». Ceci s'explique aussi du fait de la structure organisationnelle de la GM : le modèle Sloan-Brown convenait parfaitement à ce genre d'organisation puisqu'un système encadrant la délégation de pouvoir était nécessaire, avec des plans à long terme, des incitations à la performance et bien sûr un contrôle budgétaire large.

¹¹⁵ Return On Investment = résultats d'exploitation/ capitaux investis : il mesure la rentabilité économique ; il est la mesure de l'efficacité d'un investissement en terme de rentabilité. Il consiste généralement en un simple ratio comparant la valeur du coût de l'investissement avec sa rentabilité. Pour être qualifié de rentable, un investissement doit nécessairement se transformer en source de recettes à plus ou moins brèves échéances. Le ROI permet donc d'évaluer la performance de l'investissement. Bien entendu, les investisseurs sont généralement intéressés par des plus values conséquentes et à court terme.

¹¹⁶ Dans une acception d'outil de pilotage construit pour le contrôle des comportements des managers. Bien entendu, il existait auparavant d'autres indicateurs comptables utilisés pour le management interne tels que le bénéfice ou le CA.

¹¹⁷ En réalité, le ROI a été créé au sein de la firme Du Pont De Nemours, qui possédait à l'époque un nombre considérable d'entreprises, dont la General Motors et la General Electric.

¹¹⁸ Général Motors

¹¹⁹ La formule originale se présente dans l'ouvrage de Brown comme $R = T \times P$ avec R : ROI ; T : turnover et P : profit.

Ainsi, le ROI occupait une place prépondérante pour juger la performance financière des managers ayant la charge de faire face aux marchés. Le ROI créait donc une sorte de « *marché financier interne* » entre les centres de profits se disputant les mêmes ressources financières détenues entre les mains de la direction générale : plus les centres de profits et les projets étaient rentables en termes de ROI, plus la direction leur allouait des ressources. Le contrôle de gestion « classique » ou « financier » était né.

Sloan et Brown ont donc mis la base d'un contrôle à distance basé sur l'information prévisionnelle. Ils ont donc créé le ROI comme premier indicateur de performance financier du contrôle de gestion.

Les décennies qui suivirent ont connu à leur tour le développement de plusieurs autres types d'indicateurs de performance inspirés, la plupart du temps, du ROI. Par exemple, dans les années 1960, 1970, se sont développés les indicateurs boursiers qu'on a essayé d'introduire au sein des entreprises comme indicateurs de performance : Bénéfice par Action¹²⁰, Ratio Cours/bénéfice, Earning Yield¹²¹, PER¹²², PEG¹²³, Pay Out¹²⁴, etc. Les années 1980 ont connu, quant à elles, la concentration sur les indicateurs de fonds propres¹²⁵.

Enfin, cette conception de l'indicateur de performance comme information financière interne en priorité, a atteint son apogée dans les années 1990 avec les indicateurs de création de valeur et la nouvelle forme de management qu'ils ont induit : le management par la valeur.

En effet, il existe d'innombrables mécanismes développés par des cabinets de conseil ou même par des entreprises en interne pour mesurer cette valeur. Associant risques et

¹²⁰ Le bénéfice par action est le bénéfice net d'une société divisé par le nombre d'actions qui composent son capital. Le bénéfice par action (BPA ou EPS (Earnings per share)) est un ratio dont la présentation est obligatoire dans les entreprises cotées selon les normes IFRS.

¹²¹ Le P/E ratio est un multiple entre le prix d'une action et le bénéfice par action correspondant. Ce ratio se calcule selon la formule : $P/E \text{ ratio} = \text{Prix de l'action} / \text{Bénéfice par action}$. Le résultat indique combien de fois un nouvel investisseur paierait chaque Euro de bénéfice par action produit par l'entreprise. Toute chose étant égale par ailleurs, il est préférable d'acheter une société avec un P/E ratio plus bas que les entreprises comparables, puisqu'elle est alors « moins chère » pour chaque Euro de bénéfice produit.

¹²² Le Price Earning Ratio est le cours actuel d'une société divisé par son bénéfice par action.

¹²³ Le Price/Earning to Growth (PER de la croissance) est une évaluation du rapport entre le prix d'une action, les gains générés par action (EPS) et la croissance de l'entreprise.

¹²⁴ Le Pay Out ou Dividend Pay Out ratio est le pourcentage du bénéfice net de l'entreprise distribué aux actionnaires sous forme de dividendes. Généralement, les entreprises arrivées à maturité avec les opportunités de croissance réduites ont un important Pay Out, parce que leur besoin en investissement est limité et que par conséquent la plus grande partie de leurs bénéfices va aux actionnaires. A contrario une entreprise à fort potentiel de croissance ayant un Pay Out bas.

¹²⁵ Tel que par exemple le ROE (Return On Equity) : Rendement des fonds propres, RONA (Return On Net Asset) : rendement de l'actif net, RONE (Return On Capital Employed) : rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux permanents, etc.

rendement, les mesures économiques intègrent les niveaux de rentabilité exigés par les fournisseurs de fonds et les rapprochements du résultat organisationnel. Dans la littérature économique, la performance trouve aujourd'hui sa traduction dans le plus célèbre et le plus probablement utilisé de ces indicateurs et notamment développé par le cabinet Stern & Stewart : l'Economic Value Added¹²⁶. Tous les autres systèmes reprennent, plus ou moins, le même principe. L'EVA est ainsi une mesure de performance qui est directement liée au résultat économique opérationnel. Il faut néanmoins rappeler que si le concept a été popularisé par Stern & Stewart, la notion de résultat résiduel ou le bénéfice économique reprend un concept que les financiers connaissent déjà. Comme le rappelle Milbourn (1998), la notion de revenu résiduel ou de bénéfice économique mis au point par McKinsey proposait déjà une approche de la mesure de la performance et de la création de valeur.

En d'autres termes, l'EVA est la richesse générée par l'entreprise diminuée du coût des ressources financières nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

En effet, à l'origine, les indicateurs de création de valeur servaient comme méthodes d'évaluation financières des entreprises. Ils étaient surtout utilisés par les analystes financiers pour évaluer la contribution des grandes entreprises en terme de valeur créée pour leurs actionnaires, et aussi par la presse spécialisée qui publiait périodiquement des classements des entreprises créant le plus de valeur économique. Néanmoins, au fur et à mesure, les cabinets de conseil qui ont vulgarisé ces indicateurs, ont voulu donner une nouvelle portée à ces derniers. Pour eux les dirigeants des grandes entreprises doivent mettre en place des outils de contrôle d'activités qui soient cohérents avec l'objectif de création de valeur pour les actionnaires. Ainsi, ils préconisaient de suivre les unités décentralisées par les indicateurs de création de valeur qu'ils ont développé. Ceci permettra par la suite de réconcilier le contrôle interne et externe de la performance économique (Ponssard et Zarlowski, 1999).

¹²⁶ EVA (formule anglo-saxonne) = $NOPAT - WACC \times CE$, avec NOPAT : Net Operating Profit After Tax; WACC : Weighted Average Cost of Capital; CE : Capital Employed.

Pour les concepteurs, l'EVA se calcule de la façon suivante : *EVA = Résultat opérationnel après impôts – coût moyen pondéré du capital*. Une des composantes clé du calcul de l'EVA est le coût moyen pondéré des ressources de financement. C'est en fait le prix à payer par l'entreprise pour soutenir ses projets d'investissement, dans lequel on doit intégrer le coût des fonds propres (la rémunération des actionnaires) et le coût de l'endettement (la rémunération des banquiers notamment). Un certain nombre de précautions entourent la détermination de l'EVA. Sans entrer dans le détail des recommandations, soulignons que le coût pondéré du capital devrait utiliser la valeur économique des dettes et des capitaux et non pas leur valeur comptable historique. De plus, avant de procéder au calcul de l'EVA, des retraitements comptables sont indispensables. Ces retraitements ont pour objectif de se rapprocher des valeurs de marché dans la perspective d'un résultat économique. En France, il est acquis que « l'EVA s'obtient en multipliant le montant de l'actif économique par la différence entre rentabilité économique après impôt et coût moyen pondéré du capital » (Vernimmen, 2002).

Enfin, nous pouvons dire que le contrôle de gestion a historiquement considéré, comme un indicateur de performance, l'indicateur financier avant tout. Cependant, l'utilisation de simples mesures comptables ou économiques a été critiquée par de nombreux auteurs principalement pour deux raisons :

- * *La première raison* est liée à la non prise en compte explicite du risque¹²⁷ dans ce type de mesure alors que les opérations de FA modifient profondément le profil de risque de l'acquéreur. En effet, le risque est un élément inséparable de la vie de toute entreprise, qui œuvre dans un environnement complexe, hostile et dynamique. L'entreprise est de plus en plus dépendante des aléas de son environnement. Cette tendance s'est accentuée avec les avancées technologiques qui placent l'entreprise au centre d'un système inter-relié où le moindre incident déclenche un effet de chaîne. Il devient alors nécessaire pour chaque entreprise de pouvoir contrôler le processus d'évaluation des risques et de pouvoir parer aux situations dangereuses mettant en péril son existence. Ainsi, selon Lubatkin (1983), les mesures économiques et comptables de la performance ignorent l'impact des changements du risque sur les changements de rentabilités. En ce sens, il est tout à fait possible que les actionnaires ne soient pas en meilleure situation en ayant des rentabilités élevées si le risque est aussi élevé (Lubatkin, 1983).
- * *La seconde catégorie d'arguments* militant contre les études de type économique et comptable concerne l'utilisation même de données comptables, dont le périmètre peut être assez fortement modifié par des changements de politique comptable liée directement ou non à l'opération de FA (Stanton, 1987). Parmi les distorsions possibles, on trouve la méthode de comptabilisation du goodwill¹²⁸, la réévaluation de certains actifs suite à des opérations de fusion, le traitement des transactions intra-groupe, la politique d'amortissement de l'ensemble après la fusion (Meier & Schier, 2003).

¹²⁷ Selon le Gouvernement de Canada, Gestion du risque pour le Canada et les Canadiens: Rapport du Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque (BCP, 2002), «Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

¹²⁸ Actif intangible.

Une autre critique a été mise en évidence par Healy & al. (1992). Ces auteurs admettent que les mesures comptables ne peuvent pas être employées pour isoler les effets d'un événement spécifique telle qu'une fusion. Il faut des années pour que les mesures de profitabilité de la firme reflètent les bénéfices d'une fusion. A ce moment-là, d'autres événements spécifiques à la firme et au marché auraient influencé ces mesures (Lubatkin, 1983).

Cependant, d'autres arguments militent en faveur de l'approche comptable de la performance. En effet, des études montrent des liens forts entre les données comptables et la performance financière des entreprises (Peasnell's, 1996). De plus, elles soulignent la possibilité d'utiliser des indicateurs, comme le flux de trésorerie évitant les biais spécifiques liés à la comptabilisation du goodwill ou aux changements de politique d'amortissement (Meier & Schier, 2003).

2.1.2 Les études de type financière et boursière

Nous savons que les conditions de changement de l'offre et de la demande sont fondamentales pour comprendre ce qui dirige le marché des FA. Selon la théorie économique néo-classique, les fusions se produisent comme le résultat d'un comportement visant à maximiser le profit. De ce fait, les chercheurs se positionnent le plus souvent dans la perspective financière en analysant la performance des FA en fonction de leurs capacités à créer de la valeur sur le marché boursier. Plus spécifiquement, ils analysent l'impact de la fusion sur la valeur boursière de la firme acquéreuse et celle de la firme acquise, l'actionnaire étant considéré comme la partie prenante la plus importante (Schweiger et al., 1990).

A partir de l'approche financière enrichie par les travaux issus de la théorie de l'agence¹²⁹ et de l'enracinement des dirigeants, Andrade et al. (2001) montrent que seuls les objectifs non rationnels liés au comportement des dirigeants sont susceptibles d'expliquer le recours à des opérations de FA. Or, la théorie économique et financière propose de nombreuses autres

¹²⁹ La définition la plus classique d'une relation d'agence est donnée par Jensen et Meckling (1976). Les auteurs apparentent la relation d'agence à un contrat par lequel une personne engage une autre personne en lui conférant un certain pouvoir de décision, afin que ce dernier exécute une tâche en son nom. Cette relation recouvre en fait, toutes relations entre deux individus dès lors que la situation de l'un dépend de l'action de l'autre. La partie qui agit est l'agent et la partie affectée est le principal.

La théorie d'agence définit la problématique de la divergence d'intérêts qui existe parmi les principaux acteurs (ou agents) d'une société. On distingue les dirigeants (mandataires) et les actionnaires ou créanciers (mandant). Cette divergence implique la création d'un équilibre pour satisfaire les parties. La relation d'agence qui se crée doit se prémunir contre les opportunistes et les déséquilibres entre les agents. Pour cela un système incitatif est proposé (primes et sanctions) en plus d'aménagements et des solutions de consensus entre les parties.

raisons possibles pour comprendre les objectifs des entreprises de recourir à une opération de FA. En effet, les principales études réalisées dans le domaine de la performance financière reposent sur la méthodologie appelée *étude d'événement*. On distingue deux approches selon que l'on cherche à étudier l'impact à court terme ou à long terme. *A court terme*, la méthode repose sur le calcul d'un taux de rentabilité anormal, défini comme la différence entre un taux de rentabilité observé au moment de l'annonce de l'opération de FA, et un taux de rentabilité théorique, estimé comme toute chose égale par ailleurs (c'est-à-dire le taux de rentabilité qui aurait été attendu si l'opération n'avait pas été annoncée). *A long terme*, on compare le taux de rentabilité composé observé avec un taux composé moyen calculé sur un échantillon témoin, caractérisé par des entreprises de secteurs identiques, de tailles comparables et de « book-to-market ratio¹³⁰ » similaires (Fama & French, 1992).

Connu sous d'autres noms tels que *l'analyse résiduelle* ou encore *test d'indice de performance anormale*, les études d'événements visent donc à analyser le « comportement » du cours d'actions autour de la période d'annonce d'une information ou d'un événement (Bowman, 1983). L'information peut être d'ordre macroéconomique, de nature politique ou directement relative à l'entreprise (Finet, 2000).

L'événement est défini comme « une annonce faite par une entreprise ou une action sur le marché qui véhicule des informations incrémentales aux acteurs des marchés financiers, leur permettant de réviser leurs prévisions initiales sur les perspectives d'une organisation » (Abowd & al., 1990, p.205). La méthodologie d'étude d'événements détermine ainsi la performance d'une entreprise en termes de variations de sa valeur boursière (Hubler & al., 2000). Selon McWilliams & Siegel (1997), la popularité de la méthode d'étude d'événement provient du fait qu'elle remède les défaillances des mesures comptables qui sont considérées comme des mauvais indicateurs de la performance de l'entreprise.

En 2000, Agrawal et Jaffe proposent une revue de littérature sur les travaux issus de la perspective financière. Ils observent que toutes les recherches empiriques démontrent que les FA ont un effet positif à court terme sur la performance de la firme acquise (Agrawal et al., 2000). En revanche, la question des gains pour la firme acquéreuse est moins clairement tranchée (Jensen & Ruback, 1983).

¹³⁰ Il s'agit d'un ratio définissant le rapport entre la valeur comptable d'une entreprise et sa valeur de marché. Plus la valeur de ce ratio est faible, plus la valeur de marché de l'entreprise est importante comparativement à sa valeur comptable ; ceci pouvant être le signe de la présence d'opportunités de croissance importantes au sein de l'entreprise.

Beaucoup de fusions ont ainsi été motivées par la conviction qu'une quantité significative de coûts d'exploitation superflus pouvaient être éliminée par la consolidation d'activités. Dans notre cas de recherche, de tels coûts peuvent être réduits si une banque est capable d'offrir plusieurs produits. De plus, Kwan et Wilcox (1999)¹³¹ trouvent des preuves comme quoi, les fusions réduisent les charges d'exploitation. Tant les coûts de main-d'œuvre que les dépenses d'occupation se trouvent sensiblement en baisse après la fusion. D'ailleurs, de grands établissements peuvent être plus efficaces en cas de fusion. Mais considérant la question des causes du phénomène de FA, on s'attend à ce qu'une fusion soit profitable et salubre aux actionnaires. Les théoriciens financiers ont longtemps débattu que l'objectif dans la prise de décision devait être la maximisation de la valeur de la firme¹³², laquelle étant la richesse des actionnaires. Par conséquent, l'hypothèse que les fusions se produisent pour tirer profit exige que les cash flows augmentent après une opération. Ainsi, durant la dernière décennie, les managers semblent être revenus au concept de maximisation de valeur qui devrait être au moins le premier objectif, sinon le seul, pour leurs sociétés.

Dans le chapitre introductif de leur ouvrage, Pablo et Javidan (2004 : 14) rappellent que les résultats des travaux sur la performance boursière de la firme acquéreuse après une fusion sont contradictoires (Pablo & Javidan, 2004). En effet, les retours financiers d'une FA pour la firme acheteuse peuvent être positifs (Hitt, Hoskisson, Ireland, & Harrison, 1991 ; Morosinu, Shane, & Singh, 1998), nuls (Healy, Palepu, & Ruback, 1997 ; Loderer & Martin, 1992) ou négatifs (Loughran & Vijk, 1997 ; Sirower, 1997). Afin d'obtenir un meilleur aperçu de l'impact d'une fusion sur la valeur d'une firme, beaucoup d'études sur ce sujet sont apparues couvrant différentes périodes de temps et différents positionnements.

La littérature sur la valeur des FA indique clairement qu'en moyenne il n'y a statistiquement pas de gain significatif dans la valeur ou la performance de l'activité de fusion. L'activité de FA résulte d'un ensemble de profits aux actionnaires quand la firme post-fusion consolidée a plus de valeur qu'une simple somme des deux firmes (pré-fusion) séparées. La cause primaire de ce gain en valeur est supposée être l'amélioration de la performance suivant la fusion mais, les gains de performance, qui peuvent être disponibles de l'activité de l'opération, sont souvent uniques à une fusion spécifique et ainsi difficile à estimer. La plupart des études ne trouvent

¹³¹ Kwan, Simon H. and James A. Wilcox. (1999) "Accounting for More Productive Banks". San Francisco: Federal Reserve Bank of San Francisco.

¹³² C'est-à-dire la valeur actuelle nette des futurs cash flows

donc pas de relation positive entre l'activité de fusion et les gains soit dans la performance ou la richesse des actionnaires. De plus, afin de comprendre et d'obtenir des estimations de gains en valeur, un examen, au cas par cas, de l'activité de fusion, est exigé. Ceci a mené à un nombre de plus en plus important d'études de cas spécifiques, qui ont essayé d'analyser des fusions particulières et de documenter les résultats et leurs profits d'efficacité associés ou, dans certains cas, des pertes.

Malgré ces résultats contrastés entre la performance boursière des firmes acquises et des firmes acheteuses, les chercheurs issus de cette perspective concluent à la fin des années 80 que les vagues de FA sont globalement assez positives pour l'économie¹³³ (Jensen, 1988). Si les recherches conduites dans une perspective financière permettent d'évaluer la rentabilité des opérations de FA, souvent sur de très larges échantillons d'entreprises, elles ne donnent aucune explication quant aux causes de ces écarts de rentabilité d'une firme à l'autre. C'est notamment pour cette raison que les travaux issus du management stratégique se sont développés.

Suite à cette explication, nous pouvons dire que certains chercheurs ont prôné la méthode financière dans leurs études sur les FA et la recherche de la performance. Selon Caves (1989), cette technique, théoriquement bien fondée, constitue une véritable innovation. Elle représente le meilleur indice de performance théoriquement disponible (Langetieg, 1978) et est admise par la littérature financière comme méthodologie d'études des événements importants tels que les fusions.

Pour Chatterjee & al. (1992), l'évaluation de la performance des FA par la méthode financière présente certaines avantages :

- * *Premièrement*, les cours d'actions sont censés être entièrement spécifiés c'est-à-dire ils ne sont pas limités à un aspect particulier de la performance (les ventes ou la productivité), mais reflètent plutôt tous les aspects appropriés de la performance.
- * *Deuxièmement*, les cours d'actions ont été montrés comme un moyen à travers lequel on pourrait observer les tentatives des managers à manipuler les mesures comptables.

¹³³ Les entreprises participant aux FA analysées par Jensen (1988) sont américaines. Lorsque l'auteur conclut qu'elles sont globalement assez positives pour l'économie, il s'agit de l'économie américaine des années 70-80.

- * *Troisièmement*, les cours d’actions sont rapportés objectivement. Enfin, les mesures de rentabilités anormales qui sont calculées à partir des cours d’actions sont ajustées par rapport aux mouvements généraux du marché, et au risque du marché de l’entreprise.

Ce dernier argument a été déjà abordé par Lubatkin (1983). En effet, selon l’auteur, le modèle quantifie le risque systématique¹³⁴ d’une entreprise de sorte que la mesure de la performance soit ajustée au risque. Lubatkin (1983) ajoute que, selon l’hypothèse de l’efficacité des marchés, tous les avantages attendus d’une fusion sont entièrement prévus et ils sont incorporés instantanément dans le cours d’action de la firme acquéreuse au moment de la consommation de la fusion.

Cependant, en dépit de tous les avantages que nous venons de voir, la méthode financière a été vivement critiquée par les tenants de l’économie industrielle. En effet, selon Healy & al. (1992), la méthode financière est incapable de déterminer si les FA créent de vrais gains économiques et d’identifier les sources de tels gains. Par ailleurs, Bromiley (1986) a précisé que les mesures comptables de la performance étaient meilleures dans beaucoup de cas que les mesures basées sur le marché financier parce qu’elles ont été employées plus fréquemment par des managers dans leur processus de prise de décisions stratégiques.

Selon Lubatkin (1983), la mesure de la performance des FA par la méthode financière présente deux limites :

- * *La première limite* est que les acquéreurs constituant l’échantillon doivent être relativement « inactifs » sur le marché d’acquisitions ; ceci signifie que l’acquéreur ne peut pas être impliqué dans une autre fusion pendant une période de trois ans entourant la date de la fusion à étudier. Cette période de six ans (trois ans avant et trois ans après l’opération de FA) de « données propres » est requise pour s’assurer que les paramètres estimés, pour le modèle, reflètent l’influence de fusions multiples. Les conclusions des études ayant utilisé des mesures financières pour évaluer la performance des acquéreurs peuvent donc s’appliquer pour seulement un échantillon restreint d’acquéreurs caractérisés comme rarement fusionnant.

¹³⁴ Le risque systématique se rapporte à la sensibilité des rentabilités du portefeuille de marché. Dans le cas d’un portefeuille diversifié, le risque systématique est considéré comme le seul risque important.

- * *La seconde limite* est que les hypothèses sur lesquelles est fondée la méthode financière simplifient le fonctionnement des marchés financiers. En outre, les rentabilités post-fusions doivent toujours être observées pour expliquer toutes les inefficiences du marché (les révisions systématiques sont nécessaires pour que toute nouvelle information concernant l'échantillon des FA soit connue).

Ainsi, pour toutes ces raisons, il est recommandé d'employer conjointement les mesures financières et les mesures comptables. Au fil du temps, nous avons donc pu observer que la perspective financière n'était pas la seule qui puisse servir d'outils de mesure. En effet, à ces catégories de mesures, dites aussi objectives, s'ajoutent des mesures subjectives, de plus en plus utilisées par les chercheurs en management stratégique et en comportement organisationnel. Elles consistent à reporter sur des échelles de mesure, le niveau de la performance relative ou globale, à partir d'informations obtenues auprès de différents membres de l'entreprise.

2.2 L'APPROCHE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE

Les explications avancées ci-dessus ont une connotation purement financière dans l'examen de la performance des FA considérées en termes de création de valeur actionnariale. Des études relevant du management stratégique ont examiné la performance d'un point de vue plus économique en associant celle-ci à la notion de création de valeur « synergique ». Outre l'étude de l'impact des FA sur l'enrichissement des actionnaires par les méthodes financières, ces études se distinguent par leur inclusion du type de la FA dans l'étude de la performance de celle-ci.

Dans ce courant, les auteurs ont donc cherché à comprendre les raisons stratégiques¹³⁵ des écarts de performance observés par les chercheurs en finance. Les explications proposées par la théorie stratégique sont particulièrement nombreuses et variées : recherche d'une taille critique, principe de diversification du risque, existence de synergies, etc. Elles répondent ainsi à des objectifs microéconomiques : promouvoir l'efficacité économique en réduisant les coûts de transaction, ou répondre à la poursuite d'un objectif de conquête et de renforcement d'un pouvoir de marché.

C'est à partir des années 80, sous l'impulsion de l'article de Lubtakin (1983) sur l'importance de « l'ajustement stratégique » (*strategic fit*), que les chercheurs s'inscrivant dans cette perspective du management stratégique vont tenter d'explicitier les conditions de performance d'une opération de FA. Cartwright (2006 : 2) précise que peu de consensus ont émergé de la littérature sur l'analyse de « l'ajustement stratégique » entre les années 80 et 90 (King, Dalton, Daily, & Covin, 2004). Cependant, elle note que les récents développements de cette perspective ont dégagé des conclusions intéressantes, notamment sur la relation entre partage de ressources et création de valeur dans la fusion (Capron & Pistre, 2002) mais également sur la relation entre transfert de connaissance et performance de l'opération de FA (Ahuja & Katila, 2001). Il faut donc noter que dans cette approche, les chercheurs se focalisent principalement sur les conditions initiales et la phase pré-fusion.

En effet, la fusion permettrait d'améliorer l'efficacité de la cible ou de parvenir à une entité globalement plus efficace du fait de la mise en œuvre de synergies (Nussenbaum, 1989). La

¹³⁵ Raisons de maximisation a but non lucratif direct qui sont liées aux objectifs managériaux. En d'autres termes, les écarts de performance observés ne peuvent avoir pour explications que des mesures dites objectives telles que des mesures économiques, comptables et financières ; ces écarts font aussi appel à des mesures subjectives qui ont un impact indirect sur les résultats chiffrés liés aux objectifs managériaux.

réalisation de synergies correspond globalement à une création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement des entreprises concernées et qui n'aurait pas été obtenue sans la mise en œuvre effective de ce regroupement. La synergie existe quand la valeur, des deux entités combinées, est supérieure à la somme de leurs valeurs individuelles. Du fait de son importance la synergie a été retenue comme variable de mesure de la performance par Larsson & Finkelstein (1999). Selon les auteurs, la réalisation de synergies fournit une conceptualisation plus précise de la création de valeur des FA que les mesures financières prédictives ou les mesures comptables vagues. Cependant, l'acte de fusion ne suffit pas pour réaliser des synergies, il faut mener une politique de coopération et de coordination entre les deux entreprises tout en tenant compte des difficultés liées aux ressources humaines.

Différentes classifications de synergies ont été rencontrées lors d'opérations de FA. Notons que cette classification n'est pas spécifique aux rapprochements bancaires mais elle est applicable à tous types de secteurs industriels voulant réaliser des opérations de fusions. En effet, ces dernières peuvent être conduites par le désir de réduire le risque global par la diversification dans de nouveaux marchés géographiques ou par le lancement de nouveaux produits, en d'autres termes les entreprises souhaitent augmenter leur pouvoir de marché ou se développer rapidement au sein de centres monétaires : cette volonté de grossir provient du souhait des dirigeants d'être « prédateur » plutôt que de risquer de devenir la cible d'une OPA (Offre Publique d'Achat) inamicale. De ce point de vue, la taille moyenne des entreprises françaises fait apparaître, la majorité du temps, le risque de prises de contrôle par des établissements étrangers plus importants.

La « course à la taille » s'explique enfin par la nécessité d'accéder dans les meilleures conditions aux marchés internationaux pour les très grandes capitalisations boursières : selon Huart (2000), les FA sont employées en vue de *pénétrer de nouveaux marchés étrangers* et peuvent ainsi permettre la diminution des coûts moyens de production, par la conquête de nouveaux marchés, par l'augmentation de volume de production, l'acquisition d'informations et enfin les opérations transfrontalières permettent de pénétrer rapidement des marchés étrangers, notamment lorsque des mesures protectionnistes¹³⁶ existent sur ces marchés (Huart, 2000). Les entreprises peuvent aussi souhaiter fusionner parce qu'elles veulent exploiter d'autres techniques en effectuant des synergies de nature économique, en supprimant des

¹³⁶ Les mesures protectionnistes sont des obstacles auxquelles se heurtent les entreprises lorsqu'elles cherchent à pénétrer un marché étranger. Ces mesures reposent sur des droits de douane (barrières tarifaires) ou en des normes, des quotas ou des volumes à respecter pour des produits étrangers importés (barrières non tarifaires).

coûts grâce à la mise en commun de facteur de production et ainsi éliminer la duplication par la fermeture de filiales, ou arriver à des synergies par des économies de champ¹³⁷ : la recherche de l'efficacité économique et des économies d'échelle¹³⁸. Puis, l'objectif du fusionnement est de réduire des coûts par la réalisation de synergies et ainsi deux types de stratégies peuvent être distingués :

- * En premier lieu, le rapprochement de deux entités présentes sur des métiers similaires doit permettre, en théorie, de générer des économies d'échelle dans la mesure où il se traduit, d'une part, par une addition mécanique de l'activité globale et du chiffre d'affaires des entités concentrées, et d'autre part, par une réduction des coûts fixes rendus superflus par l'intégration des infrastructures physiques et humaines de ces entités.
- * En second lieu, les rapprochements peuvent s'effectuer entre établissements complémentaires présents sur des marchés différents. L'objectif serait alors d'élargir la clientèle et de réaliser des « économies de variété » en faisant jouer les synergies entre entités fusionnées, prenons en exemple le rapprochement entre les activités d'assurance et les activités bancaires. Cependant, les données actuellement disponibles sur le marché ne permettent pas de conclure clairement l'existence d'économies d'échelle au sein du secteur bancaire.

Notons que les sources de synergies énoncées ci-dessus sont souvent associées aux types de FA horizontales. D'autres sources de synergies ont été repérées mais ont été classées différemment par différents auteurs. Notons par exemple le cas des synergies intangibles faisant référence au partage du savoir et du savoir-faire ; ces synergies ont été considérées comme des économies de champ par Singh & Montgomery (1987) alors que Schweiger & Very (2003) ont consacré une catégorie à part entière pour ce type de synergie. Aux FA conglomerates sont associées des synergies financières notamment de coassurance (Seth, 1990a) et de diversification du risque. Toutefois, ce type de synergie n'est pas encore définitivement admis aussi bien théoriquement qu'empiriquement.

¹³⁷ Les économies de champ sont présentes lorsque des ressources tangibles ou intangibles communes (matière premières, technologies, savoir-faire, etc.) sont employées dans la production conjointe de deux ou plusieurs produits distincts possédant certains points communs (Détie, 2005).

¹³⁸ Les économies d'échelle correspondent à une utilisation efficace des ressources des deux entreprises fusionnées (le plein emploi de ces ressources) et se traduisent économiquement par la diminution du coût unitaire résultant d'une augmentation du volume par un étalement des frais fixes (Détie 2005). La réduction des coûts de transaction, le désinvestissement d'actifs, la consolidation de certaines fonctions sont souvent des termes clés de la recherche des économies d'échelle.

Outre cette classification communément présente dans la littérature, nous avons constaté d'autres répartitions pour les sources de synergie. Lutbakin (1983) a distingué les économies techniques des économies pécuniaires et de diversification. Dans la première catégorie qui renferme les économies d'échelle, nous retrouvons six sources de synergie : les économies de marketing, de production, d'expérience, de planification, de banque (la consolidation d'opérations bancaires des deux entreprises fusionnées) et de compensation (en termes de cotisations sociales et de régime d'assurances). Le pouvoir de marché figure dans la catégorie des économies pécuniaires qui sont divisées en deux types : les économies de monopole et les économies de monopsonne¹³⁹. Les premières proviennent de la capacité d'une entreprise à obliger les acheteurs à accepter des prix plus élevés. Les secondes résultent de la capacité de l'entreprise à obliger les fournisseurs à accepter des prix plus bas. Enfin, les économies de diversification font référence à la diversification du risque.

Concernant la typologie de Chatterjee (1986), elle renferme trois types de synergie : *collusive*, *opérationnelle* et *financière*. En se basant sur la théorie des ressources de la firme, l'auteur a élaboré un modèle en stipulant que la quantité de valeur créée suite à une FA dépendra de :

- * la quantité de ressources détenue par la firme, par rapport à toutes les ressources disponibles dans l'économie ;
- * la disponibilité d'opportunité pour l'utilisation de ces ressources.

En d'autres termes, pour qu'une stratégie d'acquisition crée de la valeur économique, il faut qu'une compétence distinctive (ressource rare) soit associée à une opportunité de l'environnement.

La synergie collusive correspond donc à la détention de ressources rares engendrant le pouvoir de marché. *La synergie opérationnelle* est liée à la détention de ressources rares entraînant des efficacités productives et administratives. Enfin, *la synergie financière* est associée à la détention de ressources rares conduisant à des réductions au niveau du coût du capital.

¹³⁹ Le monopsonne correspond au cas où un seul demandeur se trouve face à un grand nombre d'offres.

De plus, l'hypothèse de Ravenscraft et de Scherer (1989)¹⁴⁰ exprime que les fusions se produisent pour discipliner le mauvais management exigeant que les sociétés acquises soient en dessous de la rentabilité moyenne de l'industrie, avant la réalisation de la fusion. Cependant, ce n'est pas toujours le cas. Jensen et Meckling (1976)¹⁴¹ confirment que les managers poursuivent souvent des objectifs autres que la maximisation de valeur pure. Quand la propriété est écartée parmi des milliers d'actionnaires, particulièrement dans de grandes compagnies, les managers peuvent avoir l'abondance de pouvoir afin de poursuivre leurs propres buts. Dans de telles circonstances les managers peuvent lancer une fusion pour ne pas maximiser la valeur de la compagnie, mais plutôt pour leur propre utilité.

Ainsi, le mouvement général de concentration encourage les entreprises nationales à poursuivre une expansion mais, l'argument de la taille critique n'est pas suffisant et, même s'il reste important, il est nécessaire de rejoindre une vision stratégique plus précise.

En effet, les recherches étudiant l'impact de la taille relative sur la performance de la FA sont jusqu'ici peu concluants (Haspeslagh & Jemison, 1991 ; Fowler & Schmidt, 1989). Nous avons contrôlé la taille de l'entreprise acquise par rapport à la taille de l'entreprise acheteuse. La taille relative a été directement liée à la performance de la fusion (Kusewitt, 1985), ainsi qu'indirectement liée, à travers son influence sur les problèmes de mise en œuvre. Shrivastava (1986) soutient que plus la taille, de l'entreprise acquise par rapport à l'entreprise acheteuse, est grande, plus il est difficile pour les managers de l'entreprise acquéreuse de comprendre pleinement les nombreux besoins d'intégration.

A l'inverse de la recherche de Fowler & Schmidt (1989) qui n'a trouvé aucune relation significative entre la taille et la performance, Kusewitt (1985) a abouti à un lien négatif entre ces deux variables et a suggéré que la différence de taille entre acquéreur et entreprise acquise ne doit pas être grande. Les résultats de Kitching (1967) sur la taille relative stipulent que plus la taille relative est grande, plus la probabilité de succès est importante. L'argument de la masse critique constitue la logique qui s'insère derrière ce résultat, ce qui signifie la disposition d'une taille suffisamment grande permettant la transformation des synergies potentielles en synergies réalisables (Larsson & Finkelstein, 1999). Pour compléter la recherche, Walter (1985) affirme que lorsque l'entreprise acquise est faible par rapport à

¹⁴⁰ Ravenscraft, D.J. and F.M. Scherer (1989). *"The profitability of Mergers"*. International Journal of Industrial Organization. 7: 101-116.

¹⁴¹ *"Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency costs and Ownership Structure"*. Journal of Financial Economics, 3: 305-360.

l'acheteur, les besoins humains de l'entreprise acquise ont tendance à être négligés ou banalisés par l'acheteur. L'aliénation engendre sa propre source de mécontentement pouvant empêcher une fusion de réaliser son potentiel financier.

Enfin, Bastien & Van de Ven (1986) considèrent la taille relative comme vecteur de puissance relative. Dans cette perspective, plus la taille relative est grande, plus il est difficile pour l'acquéreur d'imposer ses choix stratégiques. Il ne faut, cependant, pas en déduire qu'une cible de « taille relative » faible est nécessairement un gage de réussite dans une politique d'intégration (Meier & Schier, 2003).

Outre la taille relative, un autre facteur contextuel semble être intéressant à prendre en compte, préalablement, lors d'une opération de FA : l'attitude. Ce dernier peut varier d'amicale à hostile¹⁴². Parmi les études qui ont traité cette variable, nous citons les travaux de Fowler & Schmidt (1989), Hunt (1990) et Haleblan & Finkelstein (1999).

Haleblan & Finkelstein (1999) ont trouvé que l'attitude de l'opération influe sur son succès. Dans les acquisitions hostiles, les cibles potentielles, en adoptant par exemple des stratégies de défense telle que la « pillule empoisonnée » ou en s'arrangeant pour être acquises par un « chevalier blanc », agissent dans le sens d'une réduction des chances de réussite des acquéreurs. Par ailleurs, les acquisitions hostiles peuvent altérer les rentabilités des acquéreurs en attirant des enchérisseurs multiples qui mènent les primes vers la hausse.

En outre, dans le cas de FA contestées, l'entreprise acquise peut manifester des comportements non productifs, la perte d'enthousiasme, la défection des managers clés et a perte d'experts en technologie (Fowler & Schmidt, 1989). Ainsi, les acquisitions hostiles peuvent être, inversement, liées au succès de l'acquisition et doivent donc être évitées (Kusewitt, 1985). Par conséquent, le caractère hostile de l'opération a une influence négative sur la performance de l'opération, notamment en raison des départs massifs de membres de l'organisation acquise (Fowler & al., 1989). Ainsi, les FA de nature amicale semblent être plus performantes que les FA hostiles.

Pour sa part, l'approche économique nous permet de comprendre, dans notre étude appliquée aux rapprochements bancaires, les objectifs des opérations de FA. De ce point de vue, la mondialisation de la concurrence est un argument important pour comprendre la multiplication des opérations récentes s'expliquant, à la fois, par la volonté d'acquérir une

¹⁴² Voir le chapitre 1, p.43.

part de marché significative, et par la volonté de pénétrer certains marchés géographiques. Cependant, Kwan et Wilcox constatent que la taille des établissements de fusion n'a pas d'effets significatifs sur le coût d'épargne. Ainsi, nous pouvons dire qu'une concentration d'opérations, telle qu'une fusion et/ou une acquisition, peut être un moyen de répondre à des actions stratégiques de concurrents : soit pour prendre une nouvelle position par rapport aux banques concurrentes avec également un mouvement de concentration, ou pour se transformer en cible forte afin d'éviter les OPA hostiles. Ajoutons qu'en plus de la volonté de s'adapter aux actions des concurrents, il y a également une adaptation obligatoire aux évolutions du secteur financier.

Finalement, notons que d'un point de vue stratégique, « il apparaît logique, de prime abord, d'associer l'expérience à la performance : plus un acquéreur a accumulé du savoir, plus il a de chances d'être performant. L'expérience d'opérations précédentes a donc une influence positive sur la performance de la fusion en cours (Fowler & Schmidt, 1989 ; Vermulen & Barkema, 2001 ; Very & Schweiger, 2001). La courbe d'expérience s'appliquerait donc aux acquisitions » (Very, 2002, p.160).

Suite à l'explication de ces facteurs et sachant que le principe fondamental de cette partie est le concept de synergies, des études ont ainsi élaboré des cadres théoriques mettant en évidence les sources de création de valeur ou synergies propres à chaque type de FA, voire même à chaque fonction de l'entreprise, et ont conclu que la performance dépend largement de ces sources de création de valeur.

Ainsi, l'approche microéconomique explique les motivations et la recrudescence des opérations de FA en termes de recherche d'efficience et de parts/pouvoir de marché. Ces déterminants prennent aujourd'hui tout leur sens, notamment dans le secteur bancaire.

Dans les recherches issues de la perspective du management stratégique, les auteurs mettent souvent en avant une relation directe entre des conditions initiales permettant d'évaluer *a priori* la performance potentielle de l'opération et la performance réelle de celle-ci.

Nous estimons que ces conditions sont des indicateurs du potentiel de l'opération mais qu'il ne faut pas sous-estimer l'influence des processus à l'œuvre durant la phase d'intégration. C'est d'ailleurs pour cette raison que les travaux traitant de l'influence du processus d'intégration post-fusion sur la performance sont apparus.

En effet, à côté des explications financières et stratégiques, d'autres approches se sont manifestées pour l'analyse de la performance en fonction de leur domaine de recherche. L'approche processuelle (2.3) analyse la performance tout au long du processus de FA : de la formulation de la stratégie à l'intégration. L'approche organisationnelle (2.4) examine les conséquences provoquées par les FA tant au niveau individuel que collectif et a proposé des outils pour les gérer. Enfin, l'approche culturelle (2.5) met en avant des facteurs d'ordre structurel, managérial et socio-culturel pour l'explication de la performance. Nous examinerons dans les sections suivantes l'apport de ces approches dans l'explication de la performance des FA.

2.3 L'APPROCHE DU PROCESSUS

Les travaux sur la période d'intégration ont connu une avancée importante, avec l'apparition d'un « courant processuel » (Napier, 1989 ; Haspeslagh et Jemison, 1991 ; Meier, 1998 ; Meier, 2000 ; Koenig et Meier, 2001 ; Herriau et Meier, 2001). Ce courant de recherche se concentre sur le management du processus d'intégration en vue de la création de valeur. Presque tous les auteurs qui ont écrit sur ce sujet reconnaissent que l'intégration est un élément essentiel à la création de valeur des opérations des FA. En revanche, la littérature n'a pas directement fait preuve d'un lien clair entre la création de valeur et le processus d'intégration.

En effet, à partir du milieu des années 80 et notamment sous l'impulsion des travaux de Jemison et Sitkin (1986) et d'Haspeslagh et Jemison (1991), qui ont mis en avant le fait que la création de valeur dans ces opérations est conditionnée par la capacité des cadres à mener à bien le processus d'intégration. En d'autres termes, la performance d'une fusion est le résultat d'un processus combinant l'analyse de la compatibilité stratégique et organisationnelle et la réalisation de l'intégration (Haspeslagh et al., 1991 ; Jemison et al., 1986 ; Larsson et al., 1999). Selon Jemison & Sitkin (1986b), le processus d'acquisition doit être considéré comme un déterminant potentiellement important des activités et des résultats de l'acquisition. Chaque étape du processus de FA présente des problèmes pouvant affecter la performance de l'opération de FA. Gérer ces problèmes revient, de facto, à augmenter les chances de réussite de la FA.

Haspeslagh et Jemison (1991) définissent ainsi l'intégration comme étant « un processus graduel au cours duquel les individus de deux organisations apprennent à travailler ensemble et coopèrent afin de transférer leurs ressources stratégiques ». Ces auteurs entendent par « *ressources stratégiques* » l'ensemble des compétences opérationnelles, fonctionnelles et managériales, ainsi que les différents avantages détenus par les deux sociétés faisant l'objet du rapprochement. Jemison (1988) précise cependant que les difficultés à rencontrer lors du processus d'intégration ne portent pas seulement sur ce transfert, mais plutôt sur la façon dont les dirigeants vont parvenir à créer une atmosphère qui va favoriser ce transfert de ressources stratégiques. En effet, de nombreuses difficultés issues de l'interaction entre les deux firmes peuvent fortement entraver le processus d'intégration, voire le bloquer, compromettant ainsi les chances de réussite de l'opération.

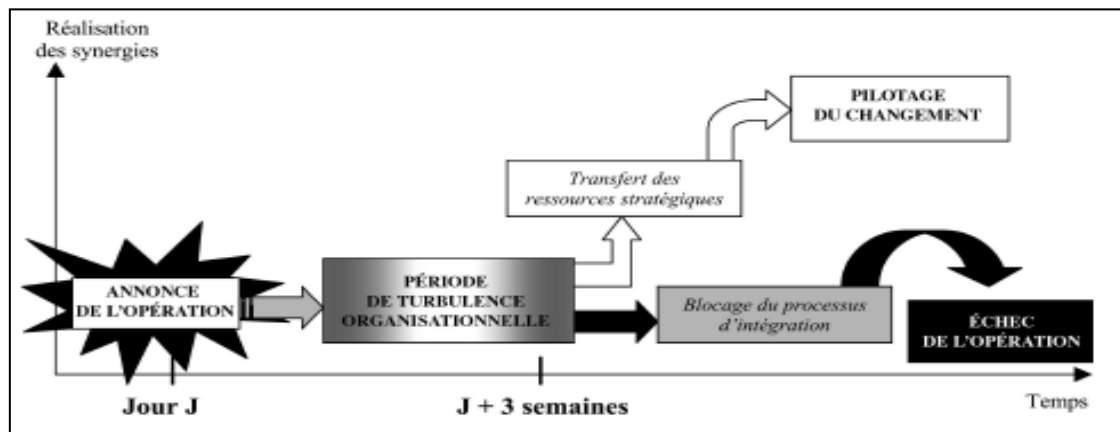


Figure 22 : Modélisation du processus d'intégration post-fusion/acquisition¹⁴³

Il est vrai que lors d'une opération de FA, les changements prévisibles sont nombreux et submergent les organisations comme les individus : la phase de turbulence organisationnelle (figure 22) est une période de prise de conscience durant laquelle rien ne change en apparence. Les structures des deux sociétés demeurent intactes, chacun est au même poste et accomplit les mêmes tâches qu'auparavant, tout en réalisant qu'il a, dans la structure d'à côté, un homologue. Dans les jours qui suivent l'annonce de la fusion, les homologues sont peu à peu amenés à se rencontrer et commencent alors à percevoir les différences existant entre les deux sociétés. Ces différences concernent aussi bien les méthodes de travail et les procédures que les salaires, les avantages en nature, ou encore les langages et les façons d'agir.

Ce type de réorganisation interne provoque ainsi inévitablement un « choc » et libère des énergies pouvant être mises à profit pour gérer cette période de discontinuité. Malgré un niveau de stress et d'incertitude extrêmement élevé au cours de cette période, le potentiel d'ouverture au changement est également très important et offre aux dirigeants l'opportunité de créer une dynamique de crise qui peut s'instaurer et entraîner un tourbillon d'évènements pouvant, à l'extrême, conduire la fusion à un résultat négatif. C'est donc précisément lors de la phase de turbulence organisationnelle que la gestion de crise pourra être utilisée afin de prévenir cette dérive et de permettre aux équipes dirigeantes de traverser la zone de turbulence en mettant en place les changements indispensables à la concrétisation de synergies attendues de l'opération. Le schéma ci-dessus permet ainsi de visualiser « cette période de turbulence » au sein du processus d'intégration et de montrer les conséquences de

¹⁴³ Source : Karine Evrard Samuel « Prévenir les difficultés post-fusion/ acquisition en utilisant la gestion de crise », *Revue française de gestion* 4/2003 (n° 145), p. 41-54.

cette période dans le temps, en fonction des différentes actions menées par les responsables de la FA.

Dans cette même perspective de résolution de turbulence, nous soulignons que les approches de Napier (1989) ou d'Haspeslagh et Jemison (1991) accordent une grande importance à la dimension stratégique de la fusion ; en revanche, des auteurs comme Marks et Mirvis (1994) ou Cartwright et Cooper (1994) centrent en premier lieu leur analyse sur le mode de combinaison organisationnelle. De même, Buono et Bowditch (1989) soulignent que les recherches de complémentarité ou les promesses de synergies peuvent échouer en raison même des différences culturelles et organisationnelles¹⁴⁴ ainsi que d'une mauvaise gestion du processus d'intégration.

Cependant, la décision d'intégration qui a reçu le plus d'attention dans la littérature porte sur le degré d'autonomie à accorder à chaque organisation suite à la fusion. Cette décision est particulièrement difficile car aucune organisation n'est totalement autonome ou totalement assimilée dans la nouvelle entité. Le processus est donc une question de degré. C'est cette question du degré qui a poussé les chercheurs, s'inscrivant dans cette perspective, à proposer des modèles d'intégration post-fusion.

Dans les paragraphes ci-dessous, nous détaillerons la littérature traitant du processus en présentant, dans un premier temps, les critères déterminants de ce dernier (2.3.1); nous présenterons ensuite les travaux analysant le découpage du processus d'intégration en phases (2.3.2). Enfin, nous évoquerons les travaux analysant les différentes typologies développées par les auteurs adoptant cette perspective (2.3.3).

2.3.1 Les déterminants du processus d'intégration

Le processus d'intégration constitue une phase déterminante dans la performance d'une opération de fusion. En raison du caractère critique de l'intégration, les chercheurs du champ ont défini des critères permettant de choisir, pour chaque opération le niveau d'intégration adéquat. Un premier critère évoqué par Shrivastava (1986) et Haspeslagh et Jemison (1991) concerne la taille des organisations¹⁴⁵ fusionnant. Plus l'organisation est importante (en nombre de salariés, de départements, d'activités, d'implantations géographiques) plus elle est complexe. Cette complexité devra être ainsi prise en compte dans le choix d'un mode

¹⁴⁴ Voir parties 2.4 et 2.5 de cette même section pour des explications plus approfondies.

¹⁴⁵ Voir section 2 partie 2.2 « approche du management stratégique », p. 147.

d'intégration. Les écarts de taille constituent pour Shrivastava (1986), Cartwright et Cooper (1994) ou Marks et Mirvis (1992) un facteur déterminant. Plus les tailles seront compatibles, plus l'intégration sera difficile, surtout si l'opération vise à combiner le plus complètement possible les entreprises (Pablo, 1994). Réciproquement, un important écart de taille conduit souvent à une absorption organisationnelle comportant la possibilité d'une destruction ou d'un effacement des compétences de l'entreprise acquise¹⁴⁶. Il est possible conclure que la taille ne conduit pas nécessairement de manière mécanique au succès, elle ne résout pas tous les problèmes et peut même devenir un obstacle. Il semble ainsi nécessaire pour les compagnies de planifier les opérations de FA avec des objectifs stratégiques déjà définis pour éviter la concurrence détournant certaines opportunités, prenons comme exemple le projet d'implantation de la Société Générale en Asie détourné par Citigroup.

Notons aussi que la qualité de la cible semble influencer sur la performance de telle opération. En effet, en demandant à des managers de choisir le facteur se rapportant le plus au succès de l'acquisition, Haspeslagh & Jemison (1991) ont rapporté la situation dans laquelle était la cible avant l'acquisition. Cependant, une étude réalisée par la Federal Trade Commission a révélé que beaucoup d'entreprises qui ne sont pas rentables sont pourtant acquises¹⁴⁷. Dans cette situation, l'acquéreur est tenté par le prix de la cible¹⁴⁸ et par son savoir-faire et les capacités de ses ressources dans la généralisation des profits. Il s'implique ainsi dans une opération fortement risquée qui ne peut être compensée par ce prix d'achat réduit (Kusewitt, 1985). L'arbitrage entre le prix et la qualité est donc nécessaire dans ce cas. Ainsi, plus le montant de la prime d'acquisition est élevé, moins la performance de la fusion est satisfaisante (Koenig & Meier, 2001 ; Sirower, 1997).

De plus, le degré d'intégration doit prendre en compte le niveau de compatibilité entre les procédures, les outils utilisés, les technologies, les styles de management, les croyances et les valeurs. La notion d'ajustement a plus particulièrement été étudiée par Marks et Mirvis (1992,

¹⁴⁶ Fuller, Netter et Stegemoller (2002) montrent par ailleurs que plus la taille relative de la cible est importante plus la rentabilité anormale moyenne est élevée pour l'acquéreur. Cependant, plus la taille relative de la cible est importante lorsqu'elle est cotée, et plus la rentabilité anormale moyenne devient négative. C'est l'inverse, pour les entreprises cibles non cotées. Ces auteurs mettent aussi en exergue le fait que ces résultats sont fortement déterminés par le mode de financement. Pour les entreprises cibles cotées, la relation semble en effet s'expliquer par les opérations financées par action qui génèrent en moyenne une forte rentabilité anormale négative, dont l'intensité augmente avec la taille relative de la cible. La relation inverse s'observe pour les cas où les sociétés cibles ne sont pas cotées.

¹⁴⁷ Cité par J.B. Kusewitt (1985), « *An Exploratory Study of Strategic Acquisition Factors Relating to Performance* », *Strategic Management Journal*, 6, 2, p.151-169.

¹⁴⁸ Les entreprises qui ne sont pas rentables sont généralement moins chères.

1998) ou Cartwright et Cooper (1993, 1994). Pour ces auteurs, c'est l'incompatibilité organisationnelle et culturelle qui explique en grande partie la faiblesse du taux de réussite des FA. La compatibilité entre les firmes induira, par conséquent, la forme d'intégration.

D'autres critères comme les objectifs de la fusion (Haspeslagh et al., 1991 ; Larsson et al., 1999 ; Napier, 1989 ; Shrivastava, 1986) et la profitabilité de l'opération sont également à prendre en compte. Il est vrai que les motivations premières sont de nature financière et stratégique mais les cadres en charge du processus d'intégration devront choisir un mode d'intégration permettant la réalisation des objectifs de la fusion. Les stratégies de fusion sont souvent menées afin de croître, de se diversifier, de gagner des parts de marché, de pénétrer rapidement sur un nouveau marché ou encore de limiter l'action d'un concurrent.

Quant à la santé de ces opérations de FA, Haspeslagh et Jemison (1991 :150) indiquent qu'il sera plus facile d'intégrer une firme saine qu'une organisation en difficulté. Ils précisent que la qualité de l'équipe dirigeante comme « l'habilité à comprendre et diffuser au reste de l'organisation les objectifs stratégiques de l'acquisition ».

Un autre critère influençant le type d'intégration à mettre en œuvre dans une fusion est la compatibilité stratégique et organisationnelle entre les organisations. Ce critère, présenté comme déterminant dans le choix du partenaire, a également une influence dans le choix du type d'intégration adapté (Datta, 1991 ; Nahavandi & Malekzadeh, 1988).

Datta (1991) analyse l'impact de la compatibilité organisationnelle sur la performance de l'intégration post-fusion. L'auteur se focalise sur deux composantes de la compatibilité organisationnelle et analyse les différences entre les styles de management de cadres dirigeants et les systèmes d'évaluation et de récompense de chaque organisation. Les résultats de son étude montrent que les différences de style de management des cadres dirigeants ont un impact négatif sur la performance de l'intégration, quel que soit le type d'intégration retenu.

Les manifestations de la culture organisationnelle s'observent particulièrement lors d'une FA, lorsque deux cultures différentes sont mises en présence. Ainsi, le rapprochement de deux organisations se résume donc par le mélange de deux cultures d'entreprises distinctes. Dès lors, les membres du personnel de la société absorbée peuvent ne pas accepter la culture de l'absorbeur en manifestant une résistance aux différentes transformations de leur modèle culturel. Cependant, il sera dans l'obligation de supporter la majorité des changements

résultants de la FA, accentuant un état de déstabilisation par la position de « dominé » dans laquelle il va se trouver.

En effet, toute opération d'alliance est généralement confrontée à des conflits culturels pour des raisons et des intérêts divers : d'une part, un déséquilibre se fait sentir dans l'exercice du pouvoir entre les groupes et d'autre part, une telle opération entraîne souvent des relations à sens unique entre l'acquéreur et l'acquis. Dans un article essentiel, Nahavandi et Malekzadeh (1988) s'intéressent à cet aspect de la compatibilité organisationnelle : ils analysent l'importance des différences culturelles en distinguant dès lors quatre modes d'acculturation¹⁴⁹ ci-dessous.

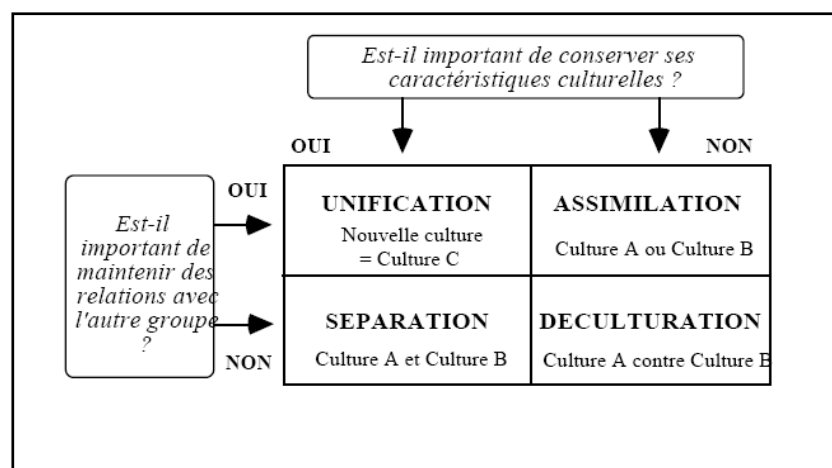


Figure 23 : Les modes d'acculturation par Nahavandi et Malekzadeh (1988)

Ces modes déterminent les différentes façons utilisées par une firme dans le simple but de s'adapter avec une autre et de résoudre les possibles conflits. Chacun des quatre modes d'acculturation, que l'on voit dans la figure 23, présentent différentes caractéristiques en termes de risque, de contrôle, de changements culturels et structurels. Ces caractéristiques seront ainsi différentes si il s'agit de l'entreprise absorbée ou de l'absorbante. Enfin, le choix d'un mode d'acculturation qui correspondant aux attentes communes des membres des deux entreprises partenaires apparaît donc comme un facteur déterminant du résultat de l'intégration (Nahavandi et Malekzadeh, 1988). Les deux organisations doivent donc accepter

¹⁴⁹ Pour évoquer l'intégration culturelle, certains sociologues introduisent le concept d'acculturation généralement défini comme « l'ensemble des changements culturels résultant des contacts continus et directs entre deux groupes d'individus de cultures différentes » (Berry, 1989). Lors de ce processus d'acculturation, l'entreprise absorbante a tendance à dominer et imposer sa culture et ses pratiques organisationnelles sans tenir compte des différences culturelles entre les deux organisations.

leurs différences culturelles réciproques afin de parvenir à un accord. Chacune d'entre elle devra évoluer et s'adapter à la fusion.

L'intégration, appelée aussi unification, est définie par une assimilation au niveau structurel mais pas au niveau culturel ou comportemental. Les membres de la firme acquise souhaitent faire partie de la firme acheteuse tout en conservant leurs normes, leurs valeurs, leurs procédures, etc. Ainsi ce mode permet ainsi aux entreprises de préserver leur identité culturelle, même si il y a rapprochement structurel. Les spécificités de chaque culture sont juxtaposées et relativement préservées. Selon Cartwright et Cooper (1994), ce phénomène d'intégration peut se traduire par une coexistence harmonieuse, une combinaison satisfaisante ou au contraire dégénérer en une collision entre cultures.

L'assimilation est un processus unilatéral avec une prééminence nette de l'un des deux partenaires. La firme acquise adopte donc la culture de la firme acheteuse et cesse d'exister en tant qu'entité indépendante. Il y a alors conformation aux caractéristiques de l'acquéreur. Ce processus peut être imposé mais aussi être accepté et même réclamé par les membres de l'entreprise acquise en cas de mauvais résultats.

Dans la séparation, les caractéristiques organisationnelles et culturelles sont préservées. Ce mode correspond à la situation dans laquelle il n'y a aucun échange entre la firme acheteuse et la firme acquise. La firme acquise devient une filiale avec laquelle s'établissent uniquement des relations de contrôle. Les contacts sont ainsi réduits et ne passent pas par une intégration organisationnelle mais plutôt par des transferts de compétences et des échanges de managers. L'acquéreur peut accepter la diversité culturelle, si il possède par exemple, une forte tradition d'acquisitions. Il peut aussi souhaiter préserver les caractéristiques organisationnelles de l'acquis afin de ne pas détruire des compétences.

Enfin, dans la déculturation, les membres de l'entreprise acquise n'accordent pas de valeur à leur propre culture et ne souhaitent cependant pas être assimilés dans la culture de la firme acheteuse, se retrouvant ainsi dans une situation de « marginalité » (Berry, 1983). Dans ce mode, il y a des pertes de repères à la fois chez l'acquis et chez l'acquéreur. Chaque organisation est insatisfaite de ses propres traits culturels tout comme de ceux du partenaire. La déculturation représente ainsi l'occasion de reconstruire une nouvelle organisation.

Elsass et Veiga (1994) ont poursuivi la réflexion développée par Nahavandi et Malekzadeh (1988) en lui conférant une dimension dynamique. Ils précisent que l'acculturation lors d'une FA résulte d'une tension entre, d'une part, des forces d'intégration organisationnelle et, d'autre part, des forces de différenciation culturelle. Les principales forces d'intégration organisationnelle sont les objectifs stratégiques (consolidation, augmentation du pouvoir de marché, accroissement des parts de marché, recherche de synergies...) ainsi que le management du processus et son orientation (collaboration ou imposition). Les principales forces de différenciation sont les perceptions des différences inter-culturelles ainsi que la perception par l'entreprise de sa propre culture.

En résumé, ces différentes recherches étudient les facteurs à prendre en compte à l'occasion d'une fusion. Elles intègrent à la fois des dimensions stratégiques, organisationnelles et culturelles et envisagent les degrés d'intégration possibles à partir de la photographie des différences entre les entreprises. L'idée étant que le profil de la nouvelle entité sera fortement déterminé par ces écarts. Ainsi, la planification des aspects culturels de FA, par la planification particulièrement proactive du processus d'acculturation, est essentielle pour la réussite de la résolution du conflit qui résulta du contact de deux organisations dans une fusion. Premièrement, l'acquéreur doit être conscient et doit comprendre sa propre culture et sa propre stratégie, deuxièmement, il doit être conscient des buts et des désirs de sa cible.

2.2.2 Les phases d'intégration

Au delà des critères de choix du processus d'intégration le plus adapté à chaque type de FA, les auteurs se sont intéressés à la problématique du temps dans le processus d'intégration. Ils ont cherché à découper le processus d'intégration en différentes phases afin de proposer pour chaque phase les actions managériales adéquates. Chaque auteur propose sa propre vision quant aux nombres de phases (voir tableau 9 ci-dessous). On constate ainsi une grande diversité dans le nombre de phases recensées et ces différences rendent les travaux peu comparables. Notons qu'il est difficile de cerner le début et la fin d'une phase, ce qui rend l'analyse du processus d'intégration problématique. De ce fait, nous retenons plutôt l'intégration comme un processus ouvert défini par Larsson (1990) comme « *as an open-ended and on-going process* ».

Auteurs	Nombres de phases	Nom des phases
Graves (1981)	4	Planning, Anxiété, Fusion et Evaluation
Marks (1982)	3	Pré-fusion, Rapprochement légal et Post-rapprochement
Buono et Bowditch (1989)	7	Pré-rapprochement, Panning, Annonce, Rapprochement, Initial, Rapprochement Formel, Conséquences du Rapprochement et Rapprochement Psychologique.
Haspeslagh et Jemison (1991)	4	Idée, Justification, Intégration et Résultats.
Quah et Young (2005)	4	Pré-acquisition, Absorption lente, Absorption active et absorption totale.

Tableau 9 : Les phases du processus de FA

De plus, Risberg (2003) remarque que les travaux ne s'accordent pas sur la durée d'un processus d'intégration : de 3 à 5 ans pour certains (Walter, 1985), 7 ans pour d'autres (Quah & Young, 2005), quand certaines recherches tendent à montrer que les effets du processus d'intégration perdurent des dizaines d'années après une fusion (Levinson, 1970). Risberg (2003) cite Levinson (1970) qui fait part de son expérience dans l'étude des FA : « *J'ai pu observer des organisations dans lesquelles, même 20 ans après l'opération, certains salariés (issus de l'entreprise acquise) avaient encore une rancœur et une colère résiduelle. Certains continuaient même à idéaliser l'image de leur ancienne organisation* ». Selon Risberg (2003 : 2) ces propos tendent à montrer qu'il est presque impossible de décider quand l'intégration est terminée et quand la relation entre les deux organisations se transforme en une relation classique comme celle que l'on peut observer entre un siège et ses filiales.

Nous pensons donc que la problématique du temps et du rythme d'intégration mérite d'être abordée en tant que telle et doit dépasser la simple analyse des phases du processus d'intégration pour aller vers une approche plus dynamique. En effet, une étude réalisée par Mercer Management Consulting et Audencia Nantes Ecole de Management (2003) a mis en évidence l'importance de la vitesse d'intégration¹⁵⁰.

On entend par vitesse d'intégration (appelée aussi vitesse de changement selon Schweiger & al., 1993) toutes définitions se rapportant à la rapidité dans la mise en œuvre des décisions relatives au changement inhérent à la phase d'intégration (marketing, RH, etc.). Selon Angwin (2004), elle a une connotation positive dans le monde des affaires. Elle est souvent

¹⁵⁰ On considère dans notre étude qu'à partir du moment où il y a signature de l'opération de FA, entre les deux entités, la phase d'intégration peut commencer.

associée au succès, à la richesse et au progrès au point qu'elle est devenue un message central des consultants spécialisés dans le management de l'intégration post-fusion. De plus, la vitesse renvoie à l'urgence (Tetenbaum, 1999 ; Ashkenas & al., 1998 ; Gadiesh & al., 2003). Notons que la vitesse d'intégration est rarement traitée dans les recherches notamment académiques sur les FA à l'exception des études de Angwin (2004) et de Homburg & Bucerius (2006).

Ainsi, ces arguments, plaidant en faveur de cette rapidité, se situent à plusieurs niveaux. D'un point de vue humain, la vitesse atténue l'anxiété et le traumatisme en réduisant le laps de temps pendant lequel les employés sont contraints de faire face aux effets destructeurs de l'incertitude et des rumeurs (Angwin, 2004). La lenteur de l'intégration n'est donc pas sans conséquences. Dans des transitions au ralenti, les employés, incapables de comprendre le scénario, atteignent des niveaux d'incertitude et d'angoisse pénibles et douloureux. Au fil du temps, l'angoisse croît et l'hostilité s'accumule (Feldman & Spratt, 1999). Outre le rôle de la vitesse dans la réduction du sentiment d'incertitude, celle-ci permet de diminuer la résistance au changement. L'idée forgée par les dirigeants selon laquelle les employés redoutent le changement et qu'une transition en douceur leur donne le temps de s'adapter n'est qu'un mythe selon Feldman & Spratt (1999). Les hommes ne sont pas intrinsèquement hostiles au changement.

De plus, l'impact de la vitesse d'intégration ne se limite pas à la dimension individuelle psychologique, il concerne également la dimension collective qui est souvent conçue à travers une perspective culturelle (Larsson & Finkelstein, 1999). La culture organisationnelle représente le cadre de référence guidant les actions et les modes de pensée de tous les membres de l'organisation (Olie, 1990). Elle inclut la culture opérationnelle (pratiques, méthodes, routines), les normes professionnelles (méthodologies employées, critères de rentabilité et d'efficacité, niveau d'efficience exigé), les méthodes d'organisation du travail (formalisation des processus, organisation du travail en équipe, système de contrôle et d'animation, style de management) (Barabel & Meier, 2002). L'harmonisation rapide de toutes ces composantes permet de renforcer le sentiment du partage d'une identité commune et de promouvoir la poursuite d'objectifs communs, diminuant ainsi le choc culturel qui se manifeste à travers l'ethnocentrisme et l'aliénation.

Notons enfin que la vitesse de l'intégration offre une moindre instabilité aux organisations impliquées dans la FA et permet la réalisation d'économies de réajustements issues des dépenses inhérentes aux rationalisations internes et à l'inefficacité des opérations. La vitesse offre également la possibilité d'un meilleur contrôle des événements (Angwin, 2004). En effet, une intégration rapide prémunit l'entreprise contre son exposition aux incertitudes de l'environnement externe ce qui lui permet de répondre efficacement aux pressions macroéconomiques, politiques et concurrentielles.

2.2.3 La typologie du processus d'intégration

L'intégration se présente dès lors comme un projet à réaliser par des acteurs afin de répondre à des objectifs stratégiques. Dans cette perspective, l'intégration réussie se définit comme la réunion harmonieuse des modes de production, des systèmes de communication, des pouvoirs et des pratiques culturelles différentes, en vue de la création de valeur. Les décisions sont prises par un groupe de dirigeants et doivent être appliquées au sein de la nouvelle organisation : le processus d'intégration est mis en place dans le but de faciliter l'atteinte des objectifs de la FA.

Ainsi, Haspeslagh et Jemison (1991) ont établi un modèle des différents modes d'intégration, à partir de leurs expériences (Haspeslagh et Jemison, 1987) et des travaux consacrés aux processus d'acquisition (Jemison et Sitkin, 1986a et 1986b). Ce modèle est construit à partir de deux variables : les « besoins d'autonomie organisationnelle » entre les deux entités décidées à se rapprocher et leurs « besoins d'interdépendance stratégique ».

Les auteurs entendent par « interdépendance stratégique », les besoins pour chaque entreprise de bénéficier et de valoriser les spécificités de son partenaire dans le cadre de combinaisons de ressources stratégiques. Quand à eux, les « besoins d'autonomie organisationnelle » correspondent au désir de chaque entité, de préserver ce qui lui est propre : sa culture, son organisation, son personnel, son nom, en évitant ainsi de détruire des capacités particulières.

De ces deux types de besoins, découlent quatre formes d'intégration : *la préservation, la symbiose, la holding et l'absorption*. En procédant ainsi, Haspeslagh et Jemison (1991) expliquent que le processus d'intégration de FA, en fonction des objectifs du rapprochement et des spécificités des partenaires, peut prendre l'une de ces quatre formes que nous détaillerons par la suite (figure 24).

Quelque soit le type, le management du processus d'intégration comprend deux caractéristiques essentielles : la création d'une atmosphère favorable aux échanges de capacités et l'existence d'un leadership efficace. La création d'une atmosphère favorable repose notamment sur une communication efficace et des interactions verticales et horizontales. Les auteurs soulignent trois types d'interactions : les interactions substantives ont pour objet de rendre possible le transfert de capacités ; les interactions administratives conduisent au développement de systèmes d'information et de contrôle communs ; enfin, les interactions symboliques concourent à la construction et à la promotion de valeurs communes. Ils concluent leur ouvrage en précisant que pour que la création de valeur se fasse, il faut envisager l'intégration comme un processus d'adaptation continue, plutôt que comme une activité totalement planifiée.

		Besoin d'interdépendance stratégique	
		<i>Faible</i>	<i>Elevé</i>
Besoin d'autonomie organisationnelle	<i>Elevé</i>	PRESERVATION <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une protection des frontières ; - Education de l'acquis ; - Accumulation de l'apprentissage ; - Engagement des ressources clés. 	SYMBIOSE <ul style="list-style-type: none"> - Encouragement des interactions entre les deux firmes ; - Augmentation des responsabilités organisationnelles des managers de l'acquis ; - Amalgame progressif des deux organisations.
	<i>Faible</i>	HOLDING <ul style="list-style-type: none"> - Création de valeur opérée par des transferts financiers. 	ABSORPTION <ul style="list-style-type: none"> - Formulation d'un projet d'intégration ; - Gestion du rapprochement ; - Choix des meilleures pratiques ; - Exploitation des complémentarités entre les deux firmes.

Figure 24 : Les différents modes d'intégration selon Haspeslagh et Jemison
(Traduit et adapté de Haspeslagh et Jemison, 1991, p.145)

Les FA d'absorption traduisent la nécessité d'une grande interdépendance stratégique et un faible besoin d'autonomie organisationnelle des entreprises impliquées. L'intégration est alors forte et concerne les fonctions opérationnelles, la structure, les procédures, la culture. Cette politique consiste à combiner les ressources des deux partenaires, en vue de réaliser des économies de taille et d'optimiser les moyens existants. Elle est un processus d'intégration basé sur la recherche de complémentarités stratégiques et organisationnelles. L'objectif est de réduire les frontières entre les deux entreprises. Cette réduction, voire l'élimination des différences entre les deux firmes se fait sur le long terme. Les éventuels problèmes sociaux et culturels entraînés par ce type d'intégration, risquent cependant de minimiser les effets de synergies attendues.

Les FA de préservation maintiennent l'autonomie organisationnelle de l'acquis et laissent une certaine latitude stratégique. L'intégration est donc pratiquement inexistante, puisque chaque firme continue de fonctionner à sa manière. La réussite de l'intégration réside dans la capacité de l'entreprise acquise à entraîner une croissance forte. Ainsi, il s'agit d'éviter une intégration qui pourrait briser l'équilibre de l'entreprise acquise et qui détériorerait les compétences productrices de valeur pour l'acquéreur.

Les FA de symbiose implique une intégration progressive de l'entreprise acquise. Elle a pour objectif d'éviter la destruction des caractéristiques spécifiques et attractives de la cible. Ces opérations se caractérisent par un besoin d'interdépendance stratégique élevé ainsi que par la nécessité de préserver l'équilibre organisationnel de l'acquis. Les entreprises combinent étroitement leurs stratégies mais préservent leur autonomie organisationnelle. Il s'agit de préserver les frontières organisationnelles afin de ne pas détruire la spécificité de chaque entreprise. En revanche, il est possible d'échanger les compétences. La symbiose est souvent précédée d'une phase de « préservation » permettant aux deux entreprises de bien cerner le besoin d'autonomie organisationnelle et le besoin d'interdépendance stratégique pour chaque activité afin de choisir le niveau d'intégration adéquat pour atteindre les synergies et assurer la performance de la fusion.

Les FA de type Holding suggèrent de faibles besoins d'autonomie organisationnelle et d'interdépendance stratégique. L'objectif recherché est la création de valeur au travers d'opérations financières entre les deux partenaires et le partage des risques. Ces opérations sont assimilables à des opérations de diversification du risque. L'acquis est laissé totalement autonome et les transferts entre acquéreur et acquis sont essentiellement de nature financière.

Cette typologie, ci-dessus (figure 24), constitue un guide théorique pour la réalisation du processus d'intégration d'une opération de FA. Le choix de ces politiques doit être défini en accord avec le type de manœuvre stratégique que l'acquisition est censée réaliser. Dans la pratique, ce sont les choix des dirigeants qui vont déterminer le degré d'interdépendance et le degré d'autonomie organisationnelle nécessaires entre les deux partenaires. Il s'agit d'objectifs auxquels chaque type d'intégration est susceptible d'y contribuer, à sa manière.

De plus, se fondant sur les analyses de Nahavandi et Malekzadeh (1988) ainsi que sur celles de Elsass et Veiga (1994), Marks et Mirvis (1994) proposent différentes lectures du processus d'intégration. Ils analysent plus particulièrement le rapport de force entre les deux entreprises et les apports respectifs de chaque entreprise à la nouvelle entité. Dans l'absorption (ou assimilation) l'acquéreur apporte de nouveaux systèmes de management et transforme l'acquis en profondeur mais à un rythme qui peut varier. L'acquis n'est pas nécessairement hostile à cette approche. Schweiger, Csiszar et Napier (1994) précisent eux-aussi que cette combinaison n'est pas nécessairement à sens unique. Ce changement peut être librement consenti ou imposé. Dans l'intégration comme acquisition inversée, c'est l'acquis qui diffuse ses normes, et qui enrichit l'acquéreur de ses compétences. Dans l'intégration comme préservation, le pluralisme organisationnel est maintenu. L'intégration combinant le meilleur des deux entités est un rapprochement où chacun apporte le meilleur de son organisation. L'intégration est fertile mais risquée car il peut y avoir incompatibilité entre les meilleurs des systèmes retenus (figure 27). Le risque découle aussi du mélange des cultures.

Degré de changement chez l'acquis	Fort	Absorption La société acquise se conforme aux systèmes de gestion de l'acquéreur - Assimilation culturelle		Transformation créatrice Les deux sociétés inventent de nouveaux systèmes de gestion et transforment leurs cultures
			Meilleur des deux Addition des meilleures caractéristiques opérationnelles et culturelles	
	Faible	Préservation L'acquis préserve son indépendance opérationnelle et son autonomie culturelle		Fusion renversée L'acquis importe ses systèmes de gestion et ses spécificités culturelles
		Faible		Fort
Degré de changement chez l'acquéreur				

Adapté de Marks et Mirvis (1994)

Figure 25 : Les différentes lecture du processus d'intégration

Pour Marks et Mirvis (1998), une fusion est d'autant plus fructueuse qu'elle conduit à une combinaison innovante et à l'élaboration de nouveaux systèmes organisationnels. Buono et Bowditch (1989) envisagent, eux aussi, l'idée d'un rapprochement organisationnel conduit dans un esprit d'égalité et conservant les points forts de chaque entreprise, pour les transposer dans la nouvelle entité. Dans l'intégration comme transformation et combinaison innovante, il s'agit de dépasser la simple sélection des meilleurs systèmes. Les synergies ne viennent plus seulement d'une juxtaposition mais reposent sur la création de nouveaux processus. Il s'agit de repenser l'organisation, de la recréer. La difficulté de ce type d'intégration est d'exiger beaucoup de ressources et de menacer la continuité de l'activité.

Mais, selon Marks et Mirvis (1992), bien conduite, cette approche permet de bâtir une nouvelle entité plus compétitive. Dans le même ordre d'idées, Cartwright et Cooper (1993, 1994) distinguent l'intégration sous *trois alliances possibles* :

- * L'intégration comme mariage ouvert ou comme « concubinage ». L'acquéreur, satisfait des performances de l'acquis, exprime sa confiance dans le management existant. Le rapport qui s'établit repose sur la tolérance et conduit à un « multiculturalisme ». La FA tend vers l'autonomie organisationnelle des entreprises. Des intégrations concernant les procédures, les systèmes de reporting s'avèrent cependant possibles, tout comme des transferts de compétences.

- * L'intégration comme mariage traditionnel où l'acquéreur est dominateur et se donne pour mission de rééduquer l'acquis, de le restructurer à son image. L'acquis se conforme aux systèmes, aux outils, aux normes managériales de l'acquéreur. Ce type de rapprochement est risqué dans la mesure où il conjugue un changement imposé concernant toutes les fonctions et la culture de l'acquis.
- * Enfin, l'intégration comme mariage moderne ou collaboratif permet de profiter des complémentarités des entreprises. Elle repose sur un respect mutuel et une reconnaissance des qualités de chacun. Les deux entreprises travaillent ensemble et partagent leurs compétences. Cela permet de créer une nouvelle entité résultant du meilleur de deux mondes organisationnels. L'enjeu est alors de bien manager le processus afin d'intégrer les compétences des partenaires au sein de la nouvelle entité.

Cette typologie reprend les travaux précédents mais ont une visée plus managériale. Elles combinent l'analyse des différences et le processus d'intégration afin de mieux déterminer les profil de la nouvelle entité. On peut ainsi penser que ces travaux suggèrent implicitement que les différences organisationnelles et culturelles entre les entreprises ne surgissent véritablement que dans le processus d'intégration et dans la confrontation opérationnelle des entreprises.

En effet, une FA constitue, selon Bueno et Bowditch (1989), une occasion de transformation organisationnelle qui concerne, à des degrés différents, à la fois l'acquéreur et l'acquis. Selon Marmuse (1978), la fusion est l'interprétation de deux organisations, c'est une transplantation, une greffe organisationnelle, avec ses promesses mais aussi ses risques de rejet. De même, pour Pablo (1994), une opération de FA donne lieu à une organisation hybride qui va altérer les procédures, les savoir-faire, les systèmes de répartition du pouvoir, les valeurs et les croyances des entreprises et impliquant, dans la majorité des cas, des résistances au changement (Connolly et Klein, 2002). Ainsi, une intégration réfléchie et bien menée permet de diminuer pour partie ces résistances et favorise la conduite de changement.

A ce titre, Shrivastava (1986) identifie trois types d'intégration dans le cadre d'une fusion : *l'intégration procédurale* (les systèmes d'information et de gestion), *l'intégration physique* (les locaux) et *l'intégration socio- culturelle* (les valeurs) qui semble la plus délicate à réaliser. Dans ce cadre d'analyse, l'intégration assure trois fonctions qui sont la coordination, le contrôle et la résolution de conflit. L'intégration procédurale concerne la reconfiguration et

la rationalisation des outils lors de la fusion à travers, par exemple, la mise en commun de systèmes d'information. L'intégration physique s'intéresse au redéploiement des locaux et des personnels. Enfin, Shrivastava définit l'intégration socio-culturelle et managériale comme impliquant une combinaison complexe résultant du transfert de managers et du développement d'une culture d'entreprise commune.

Ce cadre de référence qui doit guider les décisions stratégiques, faciliter l'implication et la motivation du personnel et de développer un leadership. Ainsi, la réalisation conjointe de ces trois types d'intégration est nécessaire dans la réussite d'une opération de fusion ; ils sont complémentaires et permettent d'assurer une fonction de gestion des connaissances comme nous le développons dans la nouvelle organisation (Conolly et Klein, 2002).

	Fonction de coordination	Fonction de contrôle	Fonction de résolution de conflit
Intégration procédurale	Concevoir des systèmes comptables et des procédures.	Concevoir un système de contrôle de gestion.	Supprimer les règles et les procédures contradictoires ; Rationaliser les systèmes.
Intégration physique	Encourager le partage des ressources.	Mesurer et gérer la productivité des ressources.	Allouer des ressources ; Redéploier des actifs.
Intégration socio-culturelle et managériale	Établir des rôles d'intégrateur ; Changer la structure de l'organisation.	Concevoir un système de récompense ; Désigner les responsabilités et l'autorité.	Stabiliser le partage du pouvoir.

Source : Shrivastava (1986).

Tableau 10 : Les trois types d'intégration dans le cadre d'une fusion

Les trois types d'intégration identifiés dans le tableau 10 permettent alors d'évoluer vers une gestion de connaissances commune. Girod (1995) établit une typologie à trois niveaux (connaissance déclarative, connaissance procédurale, et connaissance de jugement) que nous reprenons dans cette recherche. La connaissance déclarative comprend l'ensemble des savoirs explicites, qui sont stockés dans des bases de données et mis à disposition de l'organisation. La connaissance procédurale concerne les savoir-faire mobilisés individuellement et collectivement dans la réalisation des tâches quotidiennes. La connaissance de jugement peut se définir comme le « savoir que faire » qui s'appuie sur une compréhension du contexte de l'action pour guider le comportement et sur des représentations communes des phénomènes et des solutions à apporter.

En résumé, la gestion des connaissances s'inscrit dans les différents types d'intégration décrits précédemment et se réalise à travers les fonctions de coordination, de contrôle et de résolution de conflits. Les intégrations procédurale, physique, socio-culturelle et managériale vont permettre de gérer toutes les facettes de la connaissance présente au sein de chacune des deux organisations parties prenantes de la fusion. L'intégration procédurale permet d'assurer une fonction de gestion des connaissances dans la conception globale du système d'information et, plus particulièrement, la conception d'outils de gestion des connaissances, tels que des bases documentaires ou des bases de connaissances partagées favorisant la mise en commun de connaissances déclaratives et procédurales jusqu'alors essentiellement individuelles. L'intégration physique, comme la réorganisation des locaux et l'allocation des ressources, joue un rôle non négligeable en encourageant le partage des connaissances déclaratives et procédurales individuelles à travers, par exemple, le redéploiement du personnel et favorise ainsi la construction de connaissances collectives et de routines organisationnelles en termes de savoir-faire. Finalement, l'intégration socio-culturelle et managériale permet de développer une culture d'échange, d'impliquer et de motiver les acteurs et ainsi de favoriser l'émergence d'une connaissance de jugement commune à travers le rôle prépondérant d'acteurs relais ou d'intégrateurs.

Enfin, selon Jemison & Sitkin (1986b), le processus d'acquisition doit être considéré comme un déterminant potentiellement important des activités et des résultats de l'acquisition. Chaque étape du processus de FA présente des problèmes pouvant affecter la performance de l'opération de FA. Gérer ces problèmes revient à augmenter les chances de réussite de la FA. Ainsi, la contribution d'Haspeslagh et Jemison (1991), majeure dans la perspective du processus, n'est cependant pas exempte de limites. La principale, selon nous, est liée au fait que leur ouvrage se situe à un niveau d'analyse global et ne prend pas en compte les dynamiques au niveau microsocial. Dans la partie suivante, nous détaillerons cette lacune en analysant la performance d'un point de vue culturel et organisationnel en appuyant spécifiquement les réactions des individus face à la fusion.

2.4 L'APPROCHE ORGANISATIONNELLE (RH)

Une fusion ou une acquisition n'est pas en soi une situation de crise. Pour reprendre les termes de Lagadec (1996), la fusion de deux entreprises n'est pas un « accident » dans la mesure où elle a été décidée, puis préparée, mais plutôt un « événement majeur » dans la vie des entreprises concernées, qui peut, dans certains cas, se transformer en crise.

La perspective organisationnelle est ainsi très fortement liée à celle du processus puisqu'elle se focalise sur les décisions ou actions concernant le management des ressources humaines dans le processus d'intégration post-fusion. En effet, le processus d'intégration est très ambigu car, d'une part, il vise à l'unification, et d'autre part, il va entraîner un élagage de tout ce qui est superflu, tant au niveau des produits ou des activités qu'au niveau des ressources humaines. Ainsi, Risberg (2003 : 3) précise que « si l'on veut comprendre ce qu'il se passe pendant le processus d'intégration, il faut comprendre comment les individus vivent ce processus ». La littérature dans cette perspective a souligné l'intérêt de la prise en compte des dynamiques psychosociologiques dans l'analyse du changement organisationnel que constituent les fusions (Blake et al., 1984 ; Levinson, 1970 ; Marks, 1982 ; Marks & Mirvis, 1983 ; Marks et al., 1986).

Lors d'une opération de FA, les changements prévisibles sont nombreux et submergent les organisations comme les individus. C'est pourquoi les dirigeants qui sont à l'origine de l'opération ont besoin de tous leurs moyens et en priorité des cadres clés qui font les résultats et génèrent les profits. Il est donc essentiel que ceux-ci restent dans l'entreprise, participent et adhèrent pleinement au processus d'intégration qui se met progressivement en place. Leur rôle durant la période de turbulence organisationnelle¹⁵¹ est d'autant plus important que cette période doit être la plus courte possible pour que la nouvelle société retrouve rapidement¹⁵² une certaine solidité vis-à-vis de ses salariés, mais aussi des ses clients, fournisseurs, banquiers et actionnaires (Feldman et Spratt, 2000).

Les dirigeants doivent dès lors amorcer le processus en informant, en confirmant ou infirmant des rumeurs, tout en restant crédibles vis-à-vis des salariés et des actionnaires et en gardant le contrôle de ce qu'il se passe à l'intérieur de l'entreprise.

¹⁵¹ Voir section 2 de ce chapitre, « approche du processus », figure 22, p. 156.

¹⁵² Voir section 2 de ce chapitre, « approche du processus », le rythme d'intégration, p. 163.

Ainsi, dans cette perspective, les auteurs considèrent que la fusion crée des conditions – différences culturelles, incertitudes, changements multiples – influençant la volonté et la capacité des salariés à s'impliquer dans la fusion, d'où une possible moindre performance (Buono, Bowditch, & Lewis, 1985 ; Sales & Mirvis, 1984). En effet, de nombreux travaux adoptant la perspective des ressources humaines ont été publiés. Ainsi dans cette partie, nous essayerons de structurer cette littérature en deux parties : la réaction des individus face au changement organisationnel (2.4.1) et l'étude des pratiques de gestion des ressources humaines face aux opérations de fusions (2.4.2).

2.4.1 La réaction des individus face au changement

La nostalgie du passé et la résistance au changement peuvent se manifester dans chacune des entités d'origine, « acheteurs » et « achetés ». Pour Henri Balbaud¹⁵³, « le changement fait peur, cet élément indispensable à prendre en compte est pourtant trop souvent négligé et entrave la réussite de la fusion : s'il existe des formations pour apprendre à conduire le changement, quelles sont celles qui préparent à le vivre ?

Les FA créent beaucoup d'incertitude pour les employés de l'acquéreur et de la cible (Schweiger & al., 1989 ; Ivancevich & al., 1987 ; Schweiger & Weber, 1989 ; Buono & Bowditch, 1989). L'incertitude et l'ambiguïté, deux notions faisant partie intégrante de la notion de risque¹⁵⁴, concernent en premier lieu la sécurité de l'emploi (Schweiger & al., 1987 ; Ivancevich & al., 1987 ; Csiszar & Schweiger, 1994). Elles concernent également le changement du travail : les mutations (nouveau rôle, nouvelle affectation) et la mobilité (interne et externe), la rémunération et autres avantages pécuniaires et sociaux (intéressement, participation, actionnariat), la carrière, le changement¹⁵⁵ du pouvoir organisationnel, du prestige, du statut, le changement du personnel (nouveaux collègues, chefs et subordonnés). L'incertitude perçue par les employés provoque le stress qui se traduit par des effets psychologiques (le traumatisme, l'anxiété, la baisse du moral, la dépression, et dans des cas extrême le suicide) et physiques (l'hypertension artérielle, la migraine, des maladies musculaires, l'insomnie, etc.).

¹⁵³ Directeur des ressources humaines du Crédit Agricole Indosuez.

¹⁵⁴ Voir « approche financière » partie 2.1, p. 134 et « approche organisationnelle », partie 2.4.1.2, p. 181.

¹⁵⁵ Dans le sens d'une dégradation.

Des études ont liés les réponses négatives des employés à la durée du stress. Selon Schweiger & al. (1987), plus longue sera l'acquisition, plus forts seront l'anxiété et le traumatisme. Les chercheurs dans ce domaine ont mis en évidence les conséquences de la durée du stress sur l'individu : plus celui-ci reste dans l'incertitude et s'expose au stress, plus il sera sensible aux problèmes de santé, et aux problèmes personnels (Ivancevich & al., 1987).

Les réactions psychologiques et physiques causent ainsi des dysfonctionnements au niveau des attitudes et des comportements des employés pouvant affecter la performance (perte de l'autonomie, manque d'implication et de motivation, manque de confiance, insatisfaction au travail, intention de quitter l'organisation, départ des employés clés, absentéisme, baisse de la productivité) (Ivancevich & al., 1987 ; Buono & Bowditch, 1989 ; Schweiger & DeNisi, 1991 ; Napier & al., 1989 ; Cartwright & Cooper, 1993 ; Schweiger & al., 1993).

En effet, les individus passent inévitablement par un processus de deuil, voire une remise en cause identitaire à laquelle ils ne sont pas préparés. La reconstruction de la nouvelle entité implique une réorientation intérieure de l'individu, à travers différentes phases bien repérables. Carton, dans son ouvrage *Eloge du changement*¹⁵⁶, tente de comprendre les réactions des individus face au changement et décompose le processus d'intégration en cinq phases :

- * *Le refus de comprendre* : phase généralement brève au cours de laquelle chacun réajuste la réalité, il s'agit d'un réflexe pour éviter la souffrance que génère tout changement. Les gens tournent le dos au changement.
- * *La résistance* : généralement perçue comme un frein au progrès, c'est pourtant une phase essentielle de tout processus de changement. Elle est non seulement naturelle mais aussi utile car elle permet de filtrer le changement et de le rendre objectif. La résistance se manifeste principalement par l'inertie, la révolte ou le sabotage.
- * *La décompensation* : phase où les acteurs se sentent perdants, abattus, la « résistance » ayant été vaincue, il s'agit de faire le deuil de l'ancienne réalité. Les employés écoutent mais ne passent pas encore à l'action.

¹⁵⁶ Livre paru en novembre 1997.

- * *La résignation* : le changement est alors accepté mais la nostalgie de l'ancienne réalité subsiste. Les changements commencent à se produire. Les salariés mettent les plans en œuvre, changent leurs attitudes et leurs comportements au travail. C'est souvent la phase la plus longue. Parfois, des retours en arrière sont constatés avec la reprise des anciennes habitudes et attitudes.
- * *L'intégration* : le changement s'est enraciné et il est devenu aussi familier que les anciennes façons de faire et tous les employés travaillent pour la même entreprise.

Le changement d'attitude évolue lentement. La figure 26 permet ainsi d'expliquer en quoi le changement prend du temps et pourquoi la création de valeur attendue n'a lieu que plus tard que prévue.

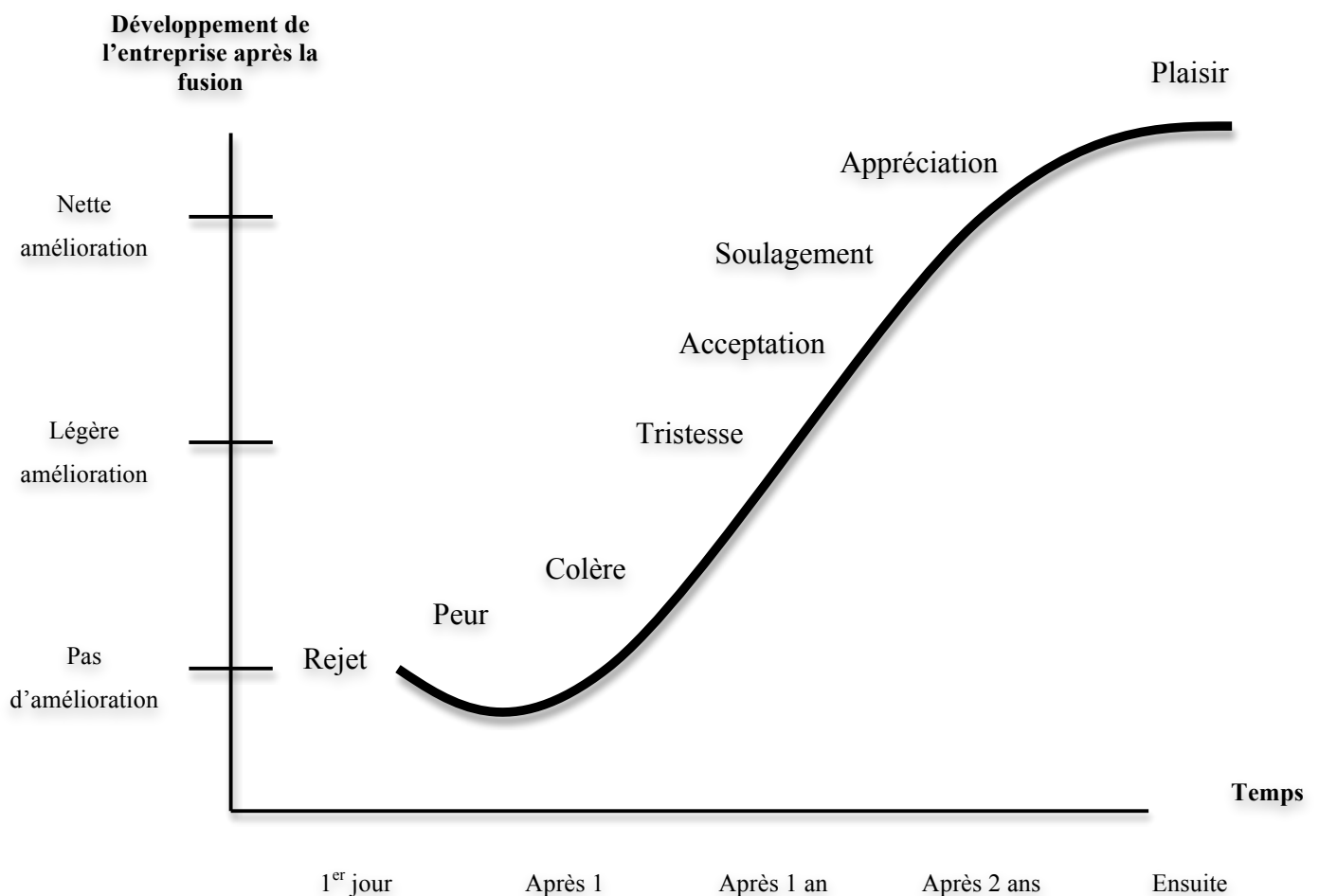


Figure 26 : Réaction d'un individu¹⁵⁷

¹⁵⁷ Source : The Center for Strategic Business.

On constate qu'il existe donc une période où les questions s'accumulent et les réponses sont rares ou vagues. Personne ne fait son travail à fond. Les clients sont négligés. La productivité est en chute libre. Se trouve ainsi au cœur des réflexions le problème de la confiance, portée aux dirigeants, et de la loyauté. La confiance est importante pour le changement organisationnel et la performance. La résistance au changement est souvent due à un manque de confiance entre les dirigeants et les collaborateurs. Certains n'adhèrent pas au projet car ne se sentant pas concernés, ils n'éprouvent pas de sentiment d'appartenance.

Le défaut de mobilisation autour du nouveau projet commun peut également s'expliquer par des facteurs exogènes entravant l'accomplissement du changement.

2.4.1.1 Les causes d'une forte démotivation

Par leur méthode de sélection des compétences pour la nouvelle organisation, les entreprises peuvent elles-mêmes entraver le processus d'intégration en générant sentiment et découragement par manque de reconnaissance en déclinant leur politique de gestion des ressources humaines sur le thème « *Que le meilleur gagne !* ».

La plupart des organisations doivent faire face à la dialectique entre efficacité économique et cohésion sociale (Kabanoff, 1991, p.419). Les relations inter-organisationnelles, notamment les opérations de FA, n'échappent pas à cette règle. Elles sont justifiées par l'exploitation de complémentarités de marchés, de ressources, de savoir-faire, afin d'engager un processus de création de valeur (Olivier, 1990). En règle générale, la distribution du pouvoir et la répartition du capital reflètent fidèlement la valeur respective des contributions de chacun. Ainsi, l'équité ou proportionnalité entre contributions et rétributions des partenaires, est une condition *a minima* de la coopération (Ring et Van de Ven, 1994). L'équité est le principe majeur de justice distributive dans les relations qui privilégient la productivité ou l'efficacité économique.

Cet éclairage nous permet de dire que certains dirigeants, suite à une opération de FA, sont tentés d'appliquer une politique de justice distributive¹⁵⁸ au sein de la nouvelle entité.

¹⁵⁸ La justice distributive est, selon Aristote, la « première espèce de la justice particulière qui s'exerce dans la distribution des honneurs ou des richesses ou des autres avantages qui peuvent être répartis entre les membres d'une communauté politique ». De nos jours, le concept de justice distributive est déterminée par la règle de proportionnalité selon laquelle « les rétributions des différents acteurs doivent être proportionnelles à leurs contributions » (Monin, 2002, p.136). Ainsi, les salariés perçoivent les décisions managériales (ici, liées à la

Par exemple, pour un dirigeant de la société A est nommé un adjoint de la société B et inversement, ce qui a pour conséquence d'alourdir l'organisation car les doublons sont maintenus et d'entretenir les frustrations. Le responsable de l'entreprise acquise qui a mauvaise conscience vis-à-vis de ses collaborateurs, peut également essayer d'obtenir une assurance pour le maintien de ses hommes. Or l'erreur la plus fréquente est de tenter de compenser par ce biais les compromis acceptés pendant la négociation. La situation peut être dramatique car les individus obtiennent des postes pour lesquels ils ne sont pas faits.

Une autre solution consiste à organiser « les jeux du cirque » entre les équipes des promises. L'objectif étant de désigner les meilleurs dans chaque discipline ayant pour résultat une lutte pour écraser l'autre.

Troisième démarche risquée : l'évaluation individuelle des managers par une structure extérieure, pourtant à la mode, mais qui est à manier avec précaution. Prenons comme exemple, la DRH des nouvelles AGF a fait évaluer 200 personnes clés sur 15 000 salariés. Si cette méthode à l'avantage de l'indépendance et de l'équité, elle revient à transférer sur le consultant le choix des hommes, ce qui peut devenir dangereux. En séparant les penseurs des acteurs de la fusion, l'entreprise risque de rater la greffe. Par ailleurs, selon des témoignages recueillis auprès des cadres des AGF, « les nouvelles affectations se sont faites sans évaluation préalable pour grand nombre d'entre eux ce qui a généré un fort sentiment d'iniquité ».

Ainsi, certaines entités mettent en place un véritable processus de recrutement interne. Cette méthode de mise en concurrence devient de plus en plus courante permettant à chaque responsable de prouver sa valeur à travers des compétences pour rester dans l'entreprise.

De plus, notons qu'outre les actifs matériels, les performances, le chiffre d'affaires et la rentabilité, la richesse d'une entreprise est constituée aussi du capital intellectuel de tous ses collaborateurs. D'ailleurs, il arrive qu'on en mesure l'importance réelle à la perte de l'un d'entre eux.

formation continue des salariés) justes ou injustes en comparant la proportionnalité de sa contribution (l'ancienneté, la responsabilité, l'investissement) et de sa rétribution (l'accès à la formation, l'allocation de formation, le temps de formation) avec celle d'autrui.

Cependant, si personne n'est irremplaçable, les entreprises sont, en revanche, confrontées à une fuite des compétences lors d'une opération de FA. Dans les mois qui suivent un rachat, il y a de nombreuses démissions : la fusion mettant en péril les règles du jeu, personne n'est plus assuré de l'adéquation des stratégies de carrières et les départs se multiplient. Surcharge de travail ou au contraire travail vidé de tout intérêt et de sens : déstabilisés, les salariés perdent confiance en eux. En effet, la fusion peut être vécue négativement car n'offrant pas de progression et étant source de régression et frustration. Mais les conflits larvés, l'ambiance, les nouvelles méthodes de travail sont également autant de causes de départ pour des collaborateurs souhaitant un environnement de travail plus serein.

En cette période d'incertitude, on risque le départ des meilleurs éléments et ce d'autant plus que les chasseurs de tête leur font souvent des propositions alléchantes. En effet, les individus de valeur s'épanouissent sous la direction de managers gérant dans la transparence et avec détermination. Lorsque le changement est accueilli avec scepticisme, les meilleurs éléments sont les premiers à quitter « le navire ». Ils ne voient aucune raison de mettre leur carrière entre parenthèse en attendant que les dirigeants fassent du sur place. Où vont-ils ? Chez les concurrents à qui ils amènent une mine d'informations exclusives, leur carnet d'adresses et leurs relations dans le secteur d'activité. Cela se traduit pour l'entreprise par une perte de savoir-faire, de créativité ou de mémoire perdue.

Selon une étude de Hewitt Associates, une entreprise qui s'avère incapable de gérer son opération de FA s'expose à doubler son turn-over dans les six mois¹⁵⁹. De nombreuses opérations de FA ont ainsi été à l'origine de véritables hémorragies. Par exemple, pour prévenir de ses départs, 2200 cadres de la BNP-Paribas se sont vus distribué des stock options. Mais entre août 1999 et février 2000, la banque d'investissement de Paribas avait quand même prévu 5% de ses effectifs partir. « Cela représente 14 personnes de plus par rapport à la même période en 1998/1999 » explique-t-on mais sans donner le nombre de départs enregistrés. Dans le même temps, la banque a embauché 1500 personnes.

Or, l'appât de l'argent ne peut suffire à retenir un cadre : pour lui, l'essentiel est de retrouver un rôle et un territoire. En effet, pour convaincre un cadre de rester, l'entreprise dispose de deux leviers : la communication personnalisée et l'argent. Mais comme le souligne Philippe Payre, pilote de l'intégration Aventis : « le meilleur moyen de retenir les cadres est le

¹⁵⁹ Courrier cadres, Des mariages et des hommes, novembre 2000.

nouveau « contrat psychologique » avec l'entreprise englobant le nouveau poste, le statut, les modalités de management, la langue de travail ... Pour certains la FA est donc un risque à courir.

Cependant, pour d'autres, la fusion est un moyen de progresser plus vite. Tout se passe bien pour ceux qui voient leur travail et leur pouvoir s'enrichir. Le départ des managers les plus réfractaires à la fusion provoque en effet un mouvement « d'aspiration vers le haut » et ceux qui restent obtiennent parfois des promotions intéressantes.

Ainsi, la fusion peut être l'occasion d'une « redistribution des cartes ». Elle n'est pas seulement synonyme de suppressions de postes. La taille de la nouvelle entité née de la fusion est naturellement très importante et a pour conséquence l'augmentation mécanique de nombreux postes. Ainsi, certains cadres et dirigeants se retrouvent avec des équipes plus importantes à gérer et des responsabilités revues à la hausse. Cet appel d'air profite essentiellement aux catégories intermédiaires, en termes de responsabilités et d'âge. En effet, elles sont composées d'hommes dotés d'expérience, ce qui compte au moment où les anciens partent puisqu'ils ont encore un potentiel de progression¹⁶⁰.

Les problèmes des collaborateurs en cas d'opérations de FA ne se posent pas de la même façon pour tous. Dans le monde économique actuel, les salariés ayant les meilleures chances de s'adapter aux évolutions sont ceux qui, ayant acquis une compétence, ont avec leur firme des relations à caractère contractuel. Cependant, le changement reste beaucoup plus dramatique pour celui qui considère l'entreprise comme une sorte de village ou de famille. Et c'est la raison pour laquelle des mariages consommés se transforment en de véritables guérillas, les cultures nationales et d'entreprises d'origine se confrontant. Ainsi, faut-il dès lors risquer ces conflits en cherchant à créer une nouvelle culture commune ou au contraire préserver l'existant pour ne pas mettre en danger l'avenir du rapprochement ?

¹⁶⁰ Jacques Dardaud, *Vivre une fusion...en vainqueur*, Publi Union, 1993.

2.4.1.2 Une gestion de l'incertitude et des risques

Tant les managers que les employés prennent des risques organisationnels. En effet, chaque décision stratégique ou opérationnelle est susceptible d'influencer les résultats futurs de l'entreprise. C'est particulièrement vrai pour notre cas d'étude qu'est le secteur bancaire. Les chargés d'affaires traitent quotidiennement du risque qui est leur matière première. Les exploitants bancaires évaluent l'incertitude inhérente aux projets d'investissement de leurs clients et prennent des risques d'allocation ou de refus du crédit demandé.

Notons que les organisations bancaires sont un terrain d'étude appropriée sur le comportement face aux risques, et ceci pour plusieurs raisons. Premièrement, elles permettent l'accès à un nombre important d'individus prenant le même type de décision. Deuxièmement, le contexte managérial est propice à l'étude du comportement face au risque. Enfin, il semble que les aspects sociaux du comportement, face à ce dernier, prennent de plus en plus d'importance à travers les changements institutionnels et culturels.

L'incertitude occupe donc une place primordiale dans la vie humaine. C'est pourquoi toutes les disciplines scientifiques se sont préoccupées du comportement face au risque de l'individu. De plus, la littérature sur le sujet est abondante et ses apports sont considérables. Cependant l'étude de facteurs influençant le comportement face à celui-ci est une problématique difficile à cerner. En effet, la nature et l'importance des risques considérés par les hommes évoluent constamment. Chaque risque se caractérise par son degré mais aussi par son objet. Les valeurs individuelles en rapport avec le comportement face au risque sont culturellement conditionnées. Les pratiques d'organisation sociale d'un pays ou d'une entreprise peuvent aussi affecter la perception et le comportement face au risque individuel. Cependant, la culture n'exerce pas un impact déterministe sur l'acteur.

En effet, le changement culturel ne permet pas aux individus de construire leur « réalité » car les règles sociales qui indiquent la manière d'interagir avec autrui ne sont plus valables (Weick, 1979). Cette complexité sociale peut donc influencer les perceptions et les comportements face aux risques individuels à travers l'imprévisibilité accrue de l'environnement externe.

Le changement culturel aura ainsi pour objectif de modifier la nature des risques à percevoir et à éviter par les membres culturels. Les recherches sur le comportement face au risque sont nombreuses mais fragmentées. En effet, pour bon nombre de personnes, le mot « risque » a une connotation négative ou de mauvais présage. Pourtant, les profits importants et la forte

croissance, que promet une fusion, impliquent une prise de risques importante. Prendre les risques au lieu de les éviter ne suffit pas en soi à garantir les rendements promis. Gérer l'insécurité est ainsi le fil conducteur de cette phase.

La phase de transition dans les FA est toujours une période de risques relevant d'un processus de crise¹⁶¹. Tous les ingrédients s'y retrouvent : problèmes de circuits d'information, centralisation des décisions, focalisation sur l'interne. Toute décision prise au moment de la fusion a une valeur symbolique : il n'y a pas de décision anodine. C'est le propre des situations de crise ; une conséquence assimilée à une simple conduite de projet. Les méthodes de planification sont souvent prises en défaut. Le risque surgit constamment de l'imprévu, auquel il convient de s'ajuster. La réactivité aux situations et aux menaces est un ressort de l'efficacité. S'il y a crise, c'est qu'il y a pénurie d'information et de décision au moment où l'ensemble des acteurs en attend le plus. En début de processus, il est bien rare que les choix fondamentaux d'organisation soient fixés. On peut disposer d'orientations, rarement d'un organigramme achevé. Il y a un malaise bien réel à ne pas savoir ou ne pas pouvoir répondre à des questions finalement vitales. Ainsi, toute entreprise qui fusionne doit savoir comment mettre en place une infrastructure de gestion des risques et éviter d'être détournée de son but par l'imprévu.

De plus, si il faut savoir accepter les risques, il faut également savoir les transformer en opportunité. Le choix peut donc également être fait de confier la gestion de la transition à un « Monsieur FA » dont c'est le métier. Ce n'est pas forcément le DRH. Le plus souvent, il a assisté à l'élaboration de la phase préalable à la fusion. Ce n'est donc pas en naïf qu'il abordera les phases d'intégration ultérieures. La mise en place d'un dispositif de crise s'avère nécessaire : centralisation des décisions et de l'information à travers une bonne communication (de crise), un nombre restreint de responsables (cellule de crise), directivité et contrôle permanent (leadership management), système d'alerte.

Enfin, il n'existe pas une notion unique du risque. Nous considérons que le risque dans le contexte organisationnel est à l'interface des risques pris par l'homme à la fois en tant qu'individu et en tant qu'être social.

¹⁶¹ M. Zabner, En temps de crise, la communication interne entre silence et rumeur, 1997.

2.4.2 Le management lors d'une opération de FA : les outils de gestion des ressources humaines

2.4.2.1 La mise en place d'une communication

De nombreux auteurs ont montré l'importance de la communication dans les opérations de FA (Gosselin, 2001 ; Risberg, 1997 ; Schweiger et De Nisi, 1991 ; Kadlec, 1990 ; Bastien, 1987). Elle est aussi reconnue comme étant un facteur important dans la gestion préventive des crises (Roberts et Libuser, 1993) et, bien évidemment, pendant la crise¹⁶² (Ogrizek & Guillery, 1997 ; Barton, 1993 ; Tixier, 1990 ; Lagadec, 1995 et 1987). Les travaux réalisés dans cette perspective présentent la communication comme un moyen privilégié de gérer la symbolique des crises vis-à-vis des parties prenantes extérieures et de répondre à la pression médiatique pouvant parfois s'exercer et entraîner quelques effets pervers qui vont souvent compliquer la tâche des dirigeants conduisant l'opération de rapprochement.

Dans un contexte de FA, il est essentiel que la communication soit cohérente, afin de générer un sentiment de confiance chez les membres des sociétés fusionnées, et pertinente, afin de satisfaire les besoins d'informations importants existant chez les individus à différents niveaux de la hiérarchie. La communication doit ainsi permettre de répondre à toutes les questions que se pose le personnel sur le devenir de l'entreprise, sur les changements qui vont intervenir, sur les choix stratégiques qui vont être faits et sur les moyens à affecter. Aucune entreprise ne peut aborder un événement majeur comme une fusion sans penser à la communication qui soutiendra sa mise en œuvre et son bon déroulement. Il est recommandé de mettre en place un plan de communication concernant tous les acteurs permettant de diffuser la vision de l'entreprise et de créer de nouvelles « règles du jeu ».

La Commission Européenne, sensibilisée aux effets des restructurations, a mandaté en 1997 un groupe d'experts qui a réalisé une étude portant sur une vingtaine d'opérations de FA. Elle a notamment montré qu'une communication transparente suscitant l'adhésion de tous, est une des clés de réussite, elle doit constituer le « fil rouge » de l'action. Il s'agit donc d'éviter les messages édulcorés et les beaux discours euphoriques. Même si les nouvelles ne sont pas bonnes, le personnel apprécie qu'on lui dise la vérité : indiquer les raisons du rapprochement, expliquer ce qu'il se serait passé si l'entreprise n'avait pas fusionné, être clair sur les suppressions d'emplois. Cela signifie qu'il faut savoir dire « nous ne savons pas » ou « nous

¹⁶² Voir thème de la turbulence organisationnelle dans la partie 2.3, « approche du processus », p.155.

n'avons pas encore décidé ». S'il y a des questions pour lesquelles il est impossible de répondre, cela suppose d'expliquer pourquoi. Les entreprises ne communiquant pas sous prétexte que l'information n'est pas sûre, rendent les choses plus difficiles d'autant que les collaborateurs savent que l'information n'est pas immuable.

Le manque d'informations entraîne la circulation de rumeurs pouvant entraver gravement le processus d'intégration en déstabilisant le personnel et les acteurs extérieurs. L'annonce du rapprochement provoque une transformation des systèmes formels au profit de systèmes plus informels. Cet état de fait a deux conséquences directes : un ralentissement de la circulation de l'information entraînant un frein des décisions quotidiennes, et une difficulté pour les dirigeants à identifier les centres de décision importants dans l'entreprise. Lorsque la communication est incohérente ou perçue comme telle par certains acteurs de la fusion (encadrement et salariés), elle va automatiquement générer un sentiment d'incertitude fort chez les membres de la nouvelle entité qui peut, à l'extrême, entraîner le rejet de toute information émanant de la Direction, et conduire à un blocage des décisions si la situation est mal contrôlée.

Ainsi, Schweiger et al. (1987) analysent les conséquences émotionnelles d'une FA et mettent en avant quelques points clés pour gérer les réponses psychologiques et comportementales des employés de la firme acquise. Ils se basent sur le modèle de Kübler-Ross (la perte de l'objet d'attachement) pour détailler les phases traversées par les employés vivant une FA (dénî, haine, marchandage, dépression, acceptation). Les auteurs précisent que ce n'est pas la fusion en soi qui pose problème, mais la manière dont cette dernière est menée (Ivancevich, Schweiger, & Power, 1987). Ils notent l'importance d'une communication rapide, honnête et complète pour éviter les rumeurs. Bastien (1987) interroge 21 cadres d'une entreprise acquise, et montre que la communication verticale (entre différents niveaux de la ligne hiérarchique) comme la communication horizontale (entre départements ou unités) ont un effet positif sur la diminution de l'incertitude (Bastien, 1987).

De son côté, Napier et al. (1989) étudient le processus de communication dans la fusion entre deux banques. Ils analysent le contenu et les canaux de communication choisis, se focalisant également sur le rythme et les périodes de communication. Grâce à une analyse longitudinale, ils montrent que les employés des deux organisations ont confiance en différents médias pour obtenir des informations sur la fusion : les employés de l'entreprise acheteuse favorisent les sources officielles et formelles alors que les employés de l'organisation acquise favorisent les

sources officielles informelles. De plus, Napier et al. (1989) insistent sur le fait que les salariés des deux organisations attendent toujours plus de communication, et que le contenu des informations attendues diffère selon la période de processus d'intégration. Dans un premier temps, les salariés attendent des informations sur la fusion puis espèrent obtenir des éclaircissements sur leur propre situation (Napier, 1989).

Par ailleurs, à travers une étude de comparaison expérimentale et longitudinale entre deux usines d'une même entreprise, Schweiger & DeNisi (1991) ont voulu tester l'efficacité d'un programme de communication « Realistic Merger Preview »¹⁶³ en vérifiant si un tel programme permettrait d'atténuer les effets négatifs des FA sur les employés (l'incertitude, le stress, l'absentéisme, la baisse de l'implication et de la satisfaction au travail, l'intention de quitter l'entreprise, la baisse de la productivité et de la loyauté, etc.). Notons que l'usine de contrôle était soumise aux normes de communication généralement en vigueur dans l'organisation.

L'étude portait sur deux groupes d'employés : le premier groupe faisait partie de l'usine expérimentale soumise au programme de communication et le second groupe appartenait à l'usine de contrôle dans lequel la fusion est gérée d'une manière classique¹⁶⁴. Les effets du programme de communication, perceptibles dans le groupe expérimental, ont mis en évidence un double rôle de la communication : un rôle d'assurance, par la réduction des effets négatifs de la FA et donc une réduction de leur incertitude, et un rôle symbolique, en prouvant aux employés qu'ils sont considérés par leur entreprise).

Les résultats de cette analyse longitudinale soulignent l'intérêt d'une communication auprès des employés suite à une fusion. En effet, si la détérioration des conditions de « moral » des employés est immédiate dans les deux usines suite à l'annonce de la fusion, les effets de l'étude « *realistic merger preview* » sont visibles dans l'usine expérimentale aussi bien à court terme qu'à long terme.

¹⁶³ Le programme de communication consiste à diffuser des informations fréquentes, honnêtes et pertinentes sur les décisions de licenciement, promotion, rémunération et autres changements rattachés aux ressources humaines. Trois supports ont été organisés à cet effet : la diffusion de lettres d'information, la mise en place d'un standard téléphonique permanent pour répondre aux questions des employés et l'organisation de réunions régulières entre managers et employés.

¹⁶⁴ Le groupe de l'usine de contrôle reçoit des informations limitées.

Enfin, la principale conclusion à laquelle ont abouti les auteurs est que la communication n'est jamais suffisante notamment du côté de la cible et c'est pourquoi les managers doivent toujours multiplier leurs efforts de communication en adaptant le contenu de celle-ci aux différentes étapes du processus de FA et aux différents groupes d'employés. La communication dépasse le simple rôle de vecteur d'information pour devenir un outil de création et de re-création¹⁶⁵ de sens tout au long du processus d'intégration (Risberg, 1997).

A partir d'une revue de littérature extensive, Nguyen et Kleiner (2003) recensent les facteurs organisationnels influençant la performance des fusions. Ils concluent que la communication est l'un des facteurs central dans la performance du processus d'intégration. Les auteurs ont également insisté sur l'importance d'une communication « *claire, factuelle, actualisée, continue, répétée et honnête pour remplir son rôle principal, à savoir rassurer les employés sur leur futur et le futur de l'organisation* » (Nguyen et Kleiner, 2003 : 452). Les auteurs ajoutent que le « timing » (le choix du moment) de la communication est un élément déterminant, souvent négligé dans les recherches précédentes (Nguyen & Kleiner, 2003).

Afin de compléter les propos ci-dessus, Papadakis (2005) mène une analyse statistique comparative sur 72 cas de fusions en Grèce de 1997 à 1999. A partir des travaux de Schweiger et DeNisi (1991), l'auteur formule une série d'hypothèses sur la communication : (1) l'existence d'un programme de communication a une influence positive sur la performance du processus d'intégration, (2) la rédaction d'un rapport de communication avant l'annonce de la fusion a une influence positive sur la performance du processus d'intégration, (3) la fréquence de communication a une influence positive sur la performance du processus d'intégration. L'auteur mesure la performance avec des indicateurs financiers et non financiers¹⁶⁶ (cette dernière peut aussi être appelée « approche holistique »¹⁶⁷). Il conclue que l'existence d'un programme de communication influence significativement la performance du processus d'intégration, en revanche, le fait de rédiger le programme avant l'annonce de la fusion n'a pas d'influence sur la performance du processus d'intégration. Enfin, la variable « fréquence de la communication » est marginalement significative. Cet article constitue une actualisation des résultats de Schweiger et DeNisi (1991).

¹⁶⁵ Processus de création qui se répète.

¹⁶⁶ cf. Voir chapitre 2, section 1, partie 1.3 « mesures de la performance globale », p.101.

¹⁶⁷ « Holistique » vient du grec, « *holos* » qui signifie totalité, l'entier. L'approche holistique consiste donc à prendre en compte la personne dans sa globalité plutôt que de la considérer de manière morcelée. Ce terme s'applique également aux organisations.

En effet, Schweiger & al. (1987) se sont appuyés sur les étapes¹⁶⁸ du modèle de la séparation ou de la perte d'objet d'attachement développé par Kübler-Ross afin d'expliquer les réponses psychologiques et comportementales des employés de la cible suite à une FA. À la lumière de ce modèle, les auteurs proposent des actions managériales aidant l'acquéreur dans la gestion des ressources humaines. Les managers doivent s'engager dans l'accompagnement des employés durant tout le processus de la FA, faire preuve d'honnêteté, être à l'écoute des problèmes des employés, décider avec dignité des licenciements, etc. Une extension de l'étude de Schweiger & al. (1987) a consisté en l'élaboration d'un modèle du stress (sources, conséquences, facteurs contingents, etc.), à l'examen des réactions des employés et des actions à entreprendre par période du processus de FA (le planning, le closing, la transition et la stabilisation). Les auteurs ont insisté sur la communication et l'adaptation des messages en fonction des étapes du processus de la FA. Ils ont, en outre, souligné la nécessité de la prise en compte de trois principales dimensions de la communication : le support, le degré d'exactitude et le contenu. Dans cette perspective, Cartwright & Cooper (1996) précisent que la communication doit être menée en face-à-face, doit être synchronisée (informer tous les employés en même temps), suivie d'un feed-back, personnalisée, fiable, claire (éviter le langage et le jargon spécifique à l'une des organisations fusionnées).

Au niveau contenu, la communication doit inclure des informations sur les motifs de la FA et les apports d'une telle stratégie pour l'entreprise et pour les employés, le changement du nom de l'entreprise, les changements dans la structure, l'organisation et le management, le plan licenciement, les changements détaillés de la nouvelle stratégie de rémunération (salaire et autres avantages pécuniaires et sociaux), le changement des statuts et rôles, les changements généraux dans la politique de l'entreprise, etc. (Schweiger & al., 1987).

Cependant, les difficultés de communication se trouvent souvent accentuées par un problème de décalage entre ce qui est diffusé et ce que vivent réellement les individus. En effet, les difficultés d'intégration vécues par le personnel à un instant T sont en fait celles vécues par les dirigeants d'intégration à T-6 mois, voire T-1 an. Le risque d'incohérence entre ce qui est annoncé à travers la communication d'entreprise émanant de la Direction, et ce que les gens vivent au quotidien est alors accentué, et les messages sont perçus comme confus, peu clairs, empêchant toute vision à long terme du devenir de la société. L'anticipation de ces difficultés doit donc permettre aux dirigeants de passer le plus rapidement possible d'une situation

¹⁶⁸ Dénî, colère, marchandage, dépression et acceptation.

perturbée et problématique à une situation plus constructive, visant à mettre en commun les systèmes d'information et de communication des deux entités. Cela devra les amener à dégager des synergies permettant aux salariés de comprendre leur nouveau contexte de travail et ainsi de mieux s'identifier aux objectifs de l'entreprise.

Dans une enquête mondiale¹⁶⁹, le cabinet Hewitt Associates montre que « les entreprises qui peuvent se targuer d'avoir réussi leur intégration ont compté sur une forte communication auprès des salariés ». Pour diffuser une vision stratégique partagée et claire, l'annonce de la FA doit être relayée par une communication régulière de la Direction Générale vers les salariés, et non pas vers les seuls marchés financiers et les clients comme on le constate trop souvent. Cette communication mise en place bien en amont, devient ainsi une règle d'or afin d'éviter que la pénurie d'information ne favorise la prolifération des rumeurs.

La communication doit répondre à trois impératifs :

- * Informer : il faut diffuser à chacun les messages clés ;
- * Rassurer : il faut réagir aux événements, aux rumeurs et à toutes les communications concurrentes ;
- * Mobiliser : il faut créer des lieux d'échanges qui permettront aux salariés de s'exprimer, de poser leurs questions.

Cette communication, pour être la plus limpide possible, repose donc sur une articulation d'outils spécialement choisis. Son efficacité dépend également de la capacité des responsables d'instaurer une communication de proximité et d'en évaluer la portée.

2.4.2.2 La mise en place d'un leadership¹⁷⁰ et d'un management lors d'une opération de FA

De nombreux travaux se sont intéressés au rôle du leader dans le processus d'intégration, mais leurs conclusions demeurent contradictoires. Un premier ensemble de travaux considère que les capacités de leadership (encadrement, vision, motivation, etc) des cadres chargés du processus d'intégration constituent un facteur déterminant dans la réussite de la phase post-fusion (Haspeslagh et al., 1991 ; Hitt, Harrison, & Ireland, 2001 ; Kitching, 1967 ; Sitkin &

¹⁶⁹ L'impact du facteur humain sur le succès des fusions, acquisitions et joint-ventures, Hewitt Associates, 1999.

¹⁷⁰ Terme anglo-saxon exprimant l'influence d'un individu sur un groupe.

Pablo, 2004). Ces travaux sont majoritaires dans le champ. A l'opposé, quelques auteurs considèrent que le leader peut être un frein à la mise en œuvre du processus d'intégration (Ashkemas, DeMonaco, & Francis, 1998).

Nous définissons ainsi le leadership comme « *the ability to influence a group toward the achievement of goals* »¹⁷¹ (Stephen P. Robbins, 2002). Le leader est ainsi une personne placée dans une position dominante et qui dans un groupe ou une organisation, exerce une influence en raison de son rôle professionnel, de ses idées, de sa conduite, de sa capacité d'entraînement des autres et de son charisme. Son action permet au groupe d'atteindre ses objectifs de manière efficace.

En effet, comme pour tout autre projet, une fusion a besoin d'un leader qui consacre toute son énergie à la démarche. Aussi, pour aboutir favorablement, un projet de fusion doit être dirigé par un membre de la direction dédié à plein temps au projet, et témoigner de l'autorité et de la responsabilité nécessaire pour atteindre les objectifs de l'opération de rapprochement. Haspeslagh et Jemison (1991 : 156) voient le leadership comme « la seule force capable de contrer les effets néfastes de l'incertitude et de l'insécurité vécue par les salariés dans la fusion ». Ces auteurs ajoutent que, la fusion est un contexte particulièrement efficace pour mesurer les capacités de leadership des cadres, capacités fortement mises à l'épreuve. Certains auteurs suggèrent que les capacités de leadership des cadres sont une source de création de valeur dans le processus d'intégration (Hitt et al., 2001).

Le leadership devient alors un élément vital pour entretenir la flamme de la motivation, pour maintenir la volonté de l'évolution, pour faire accepter les voies du changement et insuffler à chacun le culte de la qualité du management. Le leader est comme un chef d'orchestre qui réussit à animer ses musiciens, à les enthousiasmer et même à les passionner, pour arriver à les faire jouer tous en cœur et en harmonie. Le management et le leadership sont des termes qui prennent donc une place centrale dans le monde des organisations humaines. Ils réclament une actualisation de leurs bases psychosociologiques afin de mieux saisir les crises de transformations des entreprises et des institutions soumises aux contraintes de la globalisation.

¹⁷¹ Stephen P. Robbins, « Organizational Behavior », International édition, 10th Edition, 2002, p. 314
Traduction : « la capacité d'influencer un groupe vers la réalisation des objectifs »

Un leader se distingue d'un gestionnaire ou d'un décideur, lequel a des capacités pour l'administration, sans pour autant « mener » le groupe, l'organisation ou le pays à un autre stade de son développement. Un bon gestionnaire peut être un leader, mais les deux qualités ne sont pas automatiquement liées. Autant les champs couverts par le leadership ont évolué, autant les qualités qui le définissent se sont multipliées. Si le leadership dans le passé était associé intimement à la personnalité du leader et particulièrement à son charisme, beaucoup d'études récentes suggèrent une capacité apprise, fruit de l'expérience et liée à des contextes spécifiques. Parmi les compétences (ou qualités) que l'on retrouve chez les leaders, on peut citer : la vision, la stratégie, la persuasion, la communication, la confiance et l'éthique.

A l'opposé d'autres travaux soulignent qu'un leader peut aussi avoir tendance à limiter l'intégration s'il la perçoit comme négative pour lui-même. En effet, un individu en position d'autorité peut volontairement limiter l'intégration, en influençant les actions de ses subordonnées afin de conserver sa place ou ses responsabilités dans l'organisation (Ashkenas et al., 1998). Notons que le leader peut aussi être source de destruction de valeur.

Au delà de la question du rôle positif ou négatif du leader dans la fusion, peu de travaux traitent explicitement des actions qu'un leader peut entreprendre pour contribuer à la réussite du processus d'intégration. Pour pallier cette lacune, certains travaux (Sitkin & Pablo, 2003 ; Sitkin et al., 2004) appliquent des modèles de leadership au contexte de fusion. Ainsi, Sitkin et Pablo (2004) proposent un modèle composé de six dimensions détaillant les possibilités offertes au leader pour gérer la phase d'intégration post-fusion. Les travaux récents ont choisi d'analyser les enjeux du leadership dans les fusions afin d'apporter des « outils » aux cadres chargés de l'intégration. Cet axe reste une voie de recherche ouverte à de futures contributions empiriques qui analyseraient le lien entre leadership et performance du processus d'intégration.

Le processus d'intégration est donc bien la clé de voûte d'une FA, même si il est perçu par les dirigeants comme étant difficile, incertain et générateur de risques importants pour les sociétés fusionnées. En effet, après une phase de préparation souvent secrète impliquant un nombre d'acteurs limité, l'annonce d'une fusion ou d'une acquisition est un instant où tout bascule de façon accéléré et irrésistible. Elle marque le début d'une période éminemment perturbée, d'autant plus difficile à gérer que personne ne sait exactement combien de temps cette période de troubles va durer.

Enfin, si l'objectif des dirigeants, dans un contexte d'opération FA, est d'obtenir des résultats rapides en termes de performance, de gains de productivité, de puissance financière, d'avantage concurrentiel, etc., ils savent, que pour y parvenir, de nombreux services et départements de chacune des deux sociétés vont devoir s'intégrer plus ou moins rapidement pour, à terme, ne plus en former qu'un seul. Le processus d'intégration est donc, à ce titre, très ambigu car, d'une part, il vise à l'amélioration des performances et à l'unification et, d'autre part, il ne peut être conduit sans entraîner un élagage de tout ce qui est superflu, tant au niveau des produits ou des activités qu'au niveau des ressources humaines.

Après avoir abordé dans cette partie les effets des FA sur la dimension individuelle, nous allons à présent étudier l'impact des FA concernant principalement la dimension culturelle connue également sous le nom de « *dimension collective* » qui est une autre source de préoccupation dans les opérations de FA domestiques et transfrontalières liée aux différences culturelles. Retenons que notre étude ne traite que des cas de fusions domestiques ainsi, nous présenterons les fusions transfrontalières (2.5.5.2) de manière succincte afin de nous éloigner, le moins possible, de notre recherche principale.

2.5 L'APPROCHE CULTURELLE

Une autre source de préoccupation dans les FA domestiques ou transfrontalières est liée aux différences culturelles. Au début des années 80¹⁷², suite à la publication d'une série de travaux sur la culture organisationnelle (Peters & Waterman, 1982 ; Schein, 1984, 1985), la littérature sur les fusions s'empare du concept, notamment pour analyser les différences culturelles (Buono et al., 1985 ; Cartwright & Cooper, 1993b ; Cartwright et al., 1995 ; Nahavandi et al., 1988). L'objectif des paragraphes suivants n'est pas de faire une revue exhaustive des très nombreux travaux sur ce thème – cela a été fait par ailleurs (Napier, 1989 ; Schoenberg, 2000 ; Teerikangas & Very, 2006) – mais de mettre en lumière les principaux axes d'analyse et les principales failles de cette perspective.

2.5.1 Historique et approche du terme « culture »

Rappelons que de multiples définitions de la culture existent et qu'elles présentent certains points communs. En effet, le concept scientifique de culture est né de l'ethnologie et il s'est développé grâce aux apports de l'anthropologie et de la sociologie. En effet, Jusque dans les années 1970, la culture fait partie, à titre presque exclusif, du champ d'étude de l'anthropologie. Sewell, en 1999, a souligné les deux grands sens que l'anthropologie donne à la culture. En réalité, la différence réside entre la culture au singulier et les cultures au pluriel :

- * La culture se conçoit comme la définition théorique des différents aspects de la vie sociale, au même titre que l'économie définit les aspects de la vie économique.
- * Les cultures quant à elles, représentent des croyances et des pratiques délimitées, qui correspondent à des groupes caractérisés. C'est dans cette définition que l'idée de comparaison, entre des cultures différentes, prend vraiment sens. C'est donc celle qui nous donne ici le point de départ le plus intéressant.

Lévi-Strauss, s'inscrivant dans une démarche structuraliste, comprend, quant à lui, la culture comme une « *création cumulative de l'esprit développée à partir de la confrontation avec le monde* », tout en soulignant que la structure sous-jacente à chaque culture est toujours sensiblement la même que celle des autres cultures. La question de la culture semble donc être

¹⁷² La notion de culture a été introduite dans la littérature en gestion dès les années 60 mais a connu un réel essor dans les années 80.

par définition liée à celle d'une altérité : une culture ne se construit pas sans opposition avec une autre culture.

Enfin, d'un point de vue purement sociologique, la culture est ce qui est commun à un groupe d'individus et qui le soude. Ainsi, pour une institution ou une entreprise, et dans son sens le plus large, « *la culture peut aujourd'hui être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances* »¹⁷³. Ce « réservoir commun » évolue dans le temps et dans les formules d'échanges. Il se constitue en manières distinctes d'être, de penser, d'agir et de communiquer.

On notera également la définition de Kroeber et Kluckhohn¹⁷⁴ qui énoncent que la culture est « *la manière structurée de penser, de sentir, et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles et représentant son identité spécifique ; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et de valeurs qui lui sont rattachées.* » Plus simplement, la culture est l'ensemble des structures sociales et des manifestations artistiques, religieuses et intellectuelles définissant un groupe (ou une institution) par rapport à un autre groupe (ou une institution).

La définition de la culture n'est donc pas sans poser de problème : nous remarquons que ce mot reçoit de nombreuses définitions suivant le contexte auquel on se réfère, mais toujours en incluant le facteur « humain » à chacune de ses explications, sachant que le nombre de paramètres rentrant en jeu reste conséquent.

Ainsi, on retiendra pour la suite de notre travail la définition suivante : « *la culture se définit comme un ensemble de connaissances transmis par des systèmes de croyance, par le raisonnement ou l'expérimentation, par un ensemble de symboles ayant une signification propre à un groupe et formant un contexte au sein duquel tout individu de ce groupe peut envisager une stratégie d'action* ». Cette définition ne prétend pas être exhaustive, mais semble cerner correctement les différents points soulevés ci-dessus et prendre en compte les

¹⁷³ Unesco, Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles, Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, du 26 juillet au 6 août 1982.

¹⁷⁴ Kroeber et Kluckhohn, (1952), « Culture : a critical Review of concepts and définitions », Papers of the Peabody Museum of Archeology and Ethnology, Vol. 47, No.1 : 181.

aspects du problème les plus importants. En effet, sur un plan individuel, la culture est l'ensemble des connaissances acquises, l'instruction, le savoir d'un être humain. Sur un plan collectif, la culture représente également l'ensemble des structures sociales, religieuses, etc., et les comportements collectifs tels que les manifestations intellectuelles, artistiques, etc., qui caractérisent une société.

Notons, ainsi, que chaque société humaine possède ainsi sa propre culture, cherche à la distinguer des autres, et admet plus ou moins en son sein, l'existence de cultures différentes (impérialisme culturel). Dans cette optique, la culture a tendance à perdre toute signification philosophique globale, précise ou tranchée. Toutefois, notre propos est bien de s'introduire dans le monde de l'entreprise et par conséquent, il convient de cerner plus particulièrement le concept de culture en sciences de gestion et en entreprise, d'expliquer comment la manager et dans la mesure du possible, de comprendre quel est l'impact de la culture sur la performance des opérations de FA bancaires.

2.5.2 Le concept de « culture » en sciences de gestion

Bien qu'un certain engouement pour les questions se rapportant à la culture puisse être relevé dans la littérature managériale depuis une trentaine d'années, la notion de culture ne présente pas un réel intérêt pour les sciences de gestion. Ce sujet intéresse les entreprises dans la mesure où il les aide à résoudre des problèmes concrets pour atteindre leurs objectifs. Confrontées à un environnement concurrentiel mondialisé et rapidement mouvant, les entreprises doivent faire des choix stratégiques pouvant se traduire par des restructurations en cas de fusions ou d'alliances, voire par des délocalisations, qu'elles doivent gérer dans un but d'efficience. Ainsi, le caractère polysémique du mot « culture » nécessite, nous semble-t-il, une certaine prudence avant de l'appliquer au domaine de la gestion. Sachant, de plus, que l'utilisation managériale manifeste le plus souvent une interprétation relativement appauvrie si l'on compare avec d'autres sciences sociales telles que l'anthropologie ou la sociologie (Cuche, 1996).

La question de la culture intéresse donc les entreprises dans la mesure où elle leur permet d'atteindre leurs objectifs le plus souvent exprimés en terme de création de valeur ou de performance économique. La culture en sciences de gestion est d'ordre purement symbolique, elle confère un sens à diverses manifestations physiques ; elle fait référence à un collectif

humain, en cela elle ne peut s'appliquer à un groupe animal et elle diffère de l'instinct ; elle est acquise grâce à un processus de socialisation (Cuche, 1996).

2.5.3 La culture et l'entreprise : la culture d'entreprise

Il semble difficile d'apporter une définition exhaustive d'une culture d'entreprise tant les composantes et ses manifestations diffèrent d'une entreprise à l'autre. Ainsi, pour définir la culture organisationnelle, Hofstede (2001) reprend la notion de programme mental collectif qu'il applique aux individus composant une organisation. Alors que les cultures nationales diffèrent principalement par leurs valeurs, il note que les cultures organisationnelles diffèrent de leurs pratiques.

La culture d'entreprise est donc une formulation plus ancienne de la « culture organisationnelle ». « Elle rappelle l'« esprit maison » d'un patronat français empreint de paternalisme et une conception familiale de l'autorité » (Cuche, 1996).

Tout au long de son histoire, le groupe humain que constitue l'entreprise façonne des perceptions de la réalité interne et externe constituant le savoir que tout membre de ce groupe doit posséder pour être intégré et bien se comporter. Evrard et Paturel, dans un essai portant sur l'intégration culturelle proposent cette définition : *la culture d'entreprise est l'ensemble des normes, des valeurs et des mode de pensées communs qui impriment leur marque à la fois sur le comportement des membres d'une organisation à tous niveaux hiérarchiques et sur l'image de cette organisation.*

Dans la pratique, la culture d'une entreprise est cet ensemble de convictions et de règles de conduites qui s'instaurent grâce aux individus qui la constituent. Chaque individu est différent, il a une expérience, des croyances et des aptitudes qui lui sont propres. La culture d'entreprise sert donc à tous de lien et de langage commun pour communiquer, travailler en équipe et accomplir des tâches quotidiennes. Socialement elle offre des règles rassurantes et apporte le sentiment d'appartenance et l'interaction sociale dont tout être humain a besoin. Politiquement, elle offre un cadre à l'intérieur duquel tout individu peut légitimement défendre son propre intérêt. Selon Maurice Thévenet¹⁷⁵, la culture d'une entreprise s'observe dans les faits, dans la façon dont les salariés travaillent en groupe ou résolvent un problème.

¹⁷⁵ Professeur au CNAM et à l'ESSEC

Il existe ainsi des dizaines de définitions de la culture d'entreprise selon l'usage que l'on en fait. C'est celle d'Anne-Claude Coze que nous retiendrons pour la suite de notre travail et qui nous aidera à développer notre problématique de départ.

Selon Anne-Claude Coze, une entreprise détient une « culture d'entreprise » : *l'entreprise a une caractéristique interne bien particulière, fondée sur son histoire, qui la différencie des autres, et qui lui permet de gérer les individus, de les canaliser vers un but commun. La culture d'entreprise est ainsi à la fois un outil de pilotage et un outil de diagnostic. Elle a également une caractéristique externe en intervenant au sein d'une culture nationale, d'un secteur d'activité, ou encore d'un métier. Une entreprise peut également être une culture d'entreprise* : c'est un groupement social produisant de la culture, un moule qui modèle ses membres à travers un système de valeurs, règles, rites, symboles et mythes qui vont « formater » les membres de l'organisation. Certains chefs d'entreprises deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise.

Ainsi, la culture de l'entreprise est liée au management et se caractérise par trois aspects :

C'est une *action*, adaptée à l'individu, aux relations interpersonnelles, au groupe, à l'organisation, et à l'environnement. Cette action dépend également et surtout de l'investissement personnel du manager, en plus de ses connaissances techniques, de la stratégie de son entreprise, de son analyse, et de son engagement éthique dans le but d'accroître l'efficacité au sein de la firme. Le management s'applique sur le *groupe*. En premier lieu sur les *personnes*, il implique dès lors une dimension psychologique et ensuite, à la manière d'un entraîneur, il s'attache à comprendre les logiques du groupe. La culture est désormais liée au management, l'entreprise est une société humaine devant atteindre des buts, objectifs, ou missions. On peut résumer les propos ci-dessus, par la figure 27, de la manière suivante :

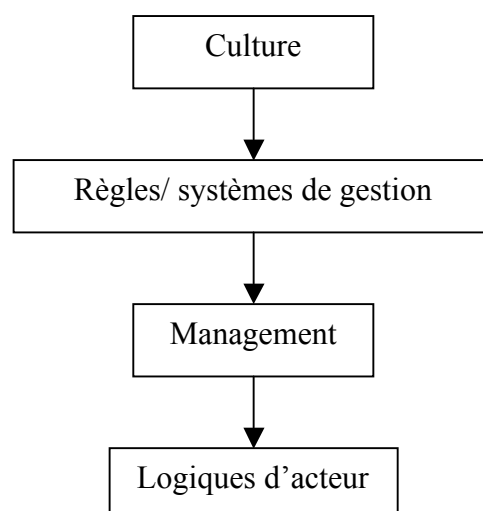


Figure 27 : Liens entre culture et management

Les règles sont dictées par la culture de l'entreprise, le management par les systèmes d'évaluation mis en place par la société (évaluation individuelle, contrôle de gestion – pour évaluer l'efficacité de la société). Après observation, il ressort que les actions les plus efficaces entreprises par les managers, sont celles en accord avec les logiques sous-jacentes du groupe.

Hofstede¹⁷⁶ (2001) nous montre bien dans ses recherches que la culture organisationnelle regroupe un ensemble de valeurs, de symboles, de héros et de rituels contribuant à différencier l'entreprise et visant à assurer la cohérence et la survie du groupe. Dans un certain sens, la culture d'entreprise apparaît comme un « sous-produit » de la culture nationale qui constitue l'une de ses racines. Ces dernières sont en effet composées de différents « matériaux culturels » ayant chacun des caractéristiques propres :

- * la culture nationale, régionale et locale,
- * l'histoire particulière de l'entreprise,
- * la personnalité des fondateurs,
- * les valeurs portées par certains dirigeants charismatiques,
- * la culture professionnelle des salariés (voire du secteur d'activité).

A partir de ces éléments, l'entreprise construit ses mythes et forge ses héros. Elle organise ses rituels, ce qui contribue à l'instauration d'un système de coordination informel venant compléter le système de contrôle hiérarchique classique. L'objectif sous-jacent est de réduire les coûts de contrôle et d'incitation de façon à renforcer la performance économique. Face au collectif que constitue l'organisation, chaque individu peut ainsi se repérer et être repéré. Il peut choisir d'adhérer ou non à la culture d'entreprise. S'il refuse, il court le risque d'être exclu. Selon Cuche (1996), il n'est pas anodin que le succès rencontré par ce thème, dans les années 70 et 80, soit intervenu en pleine période de crise de l'emploi et de restructuration industrielle, car pour les dirigeants, la culture d'entreprise constituait alors « un moyen stratégique pour tenter d'obtenir des travailleurs leur identification et leur adhésion aux objectifs qu'ils avaient définis » (Cuche, 1996, p. 100).

¹⁷⁶ Geert Hofstede est un psychologue néerlandais né en 1928. Il a été inspiré par le culturalisme. Son approche de la culture est basée sur la définition donnée par l'anthropologue américain Kluckhohn « *la culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique: elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées* ».

Cependant, pour le chercheur en gestion, la culture dans l'entreprise suscite de nombreuses interrogations majeures telles que : si la culture est un processus mental inconscient, *peut-on la manager ? Autrement dit, peut-on intervenir sur ce paramètre voire « le piloter » dans le sens de l'intérêt de l'entreprise ?*

2.5.4 *Qu'entends-t-on par culture au sein des organisations ?*

Nous considérons la culture comme la programmation collective de l'esprit humain permettant de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre. La culture est à la collectivité humaine ce que la personnalité est à l'individu.

La popularisation du concept de culture organisationnelle doit beaucoup à deux ouvrages : *Corporate Culture* de Deal et Kennedy (1982) et *In Search of Excellence* de Peters et Waterman (1982), suivis ensuite par une abondante littérature sur ce thème (Barney, 1986). L'idée sous-jacente à ces publications est « *a strong culture* »¹⁷⁷ constitue un déterminant majeur de la compétitivité et de l'efficacité des firmes (Bergery et Van der Yeught).

Le principal but est d'économiser du temps et de l'attention tout en assurant la coordination à l'intérieur de la firme (Coriat et Weinstein, 1995). L'idéal serait alors de trouver le « *one best way* »¹⁷⁸ conduisant l'entreprise à plus d'efficacité. Cette approche en faveur d'une forte culture a fait l'objet de vives critiques car, d'une part, certains auteurs voient dans cette dernière des sources de rigidité entravant la réactivité des firmes et, d'autre part, aucune étude empirique n'a pu établir une corrélation positive entre la force de la culture et la performance économique.

Cependant, une forte culture présente parfois des faiblesses marquées. Elle peut conduire à l'enfermement, au « nombrilisme », à un manque de contact avec la réalité du marché et de la concurrence. Elle attire aussi particulièrement des collaborateurs ayant besoin de s'identifier avec des valeurs supérieures. Ces dernières auront donc plus de difficultés à imaginer des solutions et des voies nouvelles, à définir des stratégies audacieuses, à changer de cap si nécessaire.

¹⁷⁷ La forte culture peut être expliqué par le fait qu'une entreprise ai une forte identité et notoriété, par exemple : la stratégie de la firme à la pomme est soutenue par une forte culture d'entreprise, Apple met en avant des mesures anticonformistes, dans le secteur bancaire nous pouvons citer JP Morgan.

¹⁷⁸ Traduction : « *la meilleure voie* », issu du taylorisme ayant pour objectif d'accroître la productivité des salariés. Elle consiste à établir la meilleure manière de faire les choses pour obtenir une productivité optimale.

L'étude réalisée par Hofstede (2001) dans plus de cinquante nations le conduit à déclarer qu'il n'existe pas de solution globale aux problèmes de management des organisations, car, non seulement les organisations sont influencées par les cultures nationales, mais les théories développées pour expliquer et orienter leur fonctionnement le sont aussi (p.373). Il n'existe donc pas de « *one best way* » conduisant à l'efficacité car ce qui est bon ou mauvais dépend en réalité des choix stratégiques de chaque organisation. En revanche Hofstede (2001) considère qu'il existe bien un lien entre culture et stratégie et si les deux ne sont pas compatibles, il faut procéder à des adaptations en agissant sur la structure de l'organisation et sur les moyens de contrôle. Pour Barney (1986), rattaché au courant de la *Resource Based View* (RBV), la culture est assimilée à une ressource. Or, pour cette dernière, une ressource permet à l'entreprise qui la détient de générer un avantage concurrentiel si : (1) elle crée de la valeur économique, (2) elle est rare et (3) elle n'est pas imitable. Si l'on accepte qu'il existe un lien entre performance et culture, ces trois conditions doivent être examinées. Les ouvrages sur ce thème étudient donc des entreprises performantes détenant une forte culture. Cette dernière est alors rare et créatrice de valeur.

L'exemple d'un cas très fréquent, aujourd'hui, est celui de fusions ou d'absorptions. La mise en commun de deux organisations se traduit toujours par un changement, voire un « choc culturel ». Même entre entreprises en apparence proches, des différences très importantes peuvent être constatées. Cela suffit souvent à faire échouer le rapprochement, à conduire au départ des collaborateurs les plus compétents. Les causes d'échecs sont pratiquement toujours de nature culturelle, car cette dimension est essentielle mais n'est guère prise en compte dans le processus de décision de la fusion. Or, ce serait simple à réaliser et permettrait d'éviter bien des difficultés, frustrations et échecs.

En d'autres termes:

- * La culture traduit la manière dont, l'organisation a l'habitude de résoudre ses problèmes. Elle exprime les valeurs, pratiques, us et coutumes. Elle reste vivante quand le reste ne fonctionne plus.
- * La culture n'est pas bonne ou mauvaise en soi : c'est son adéquation par rapport à l'environnement qui déterminera si elle a une influence sur la performance.

- * La culture se renforce grâce à la cohérence des structures, processus et outils de gestion. Elle peut se changer, progressivement, en connaissant la situation, en définissant une vision et en orientant la politique d'entreprise.
- * En cas de changement de culture, la direction et les cadres devront montrer l'exemple, par leur adhésion, mais aussi et surtout par un réel changement de leurs comportements.
- * La culture constitue une composante importante de la gestion d'une entreprise, mais elle ne doit pas être abordée d'une manière isolée. Elle semble toujours être un facteur incontournable du succès ou de l'échec d'un rapprochement d'entreprise et mérite d'être prise en compte systématiquement avant la réalisation de celle-ci.

La culture fait donc partie des dimensions essentielles d'une entreprise ce qui fait son identité et son caractère unique. Il convient de la prendre en compte systématiquement dans toute action ou décision, de la gérer et de la faire évoluer pour assurer la pérennité de l'organisation mais, sans jamais la considérer comme un facteur isolé.

2.5.5 Etude et gestion des différences culturelles

Le management de la culture est loin d'être aisé : la culture d'une entreprise ne naît pas du jour au lendemain mais se forge plutôt avec le temps, un peu comme l'identité d'une personne. Les échecs de fusions sont souvent dus à des différences culturelles entre les entreprises fusionnées. Malheureusement, ces différences se remarquent souvent seulement à posteriori. C'est pour cette raison que lors de FA, il faut un certain temps pour que les deux entreprises fusionnées forment leur nouvelle culture d'entreprise. C'est ainsi dans les processus cognitifs¹⁷⁹ des dirigeants et dans leur aptitude à accompagner le changement que se trouve la source d'un avantage concurrentiel d'origine culturelle, ce qui renvoie finalement aux concepts de compétences centrales et de capacités dynamiques dans un environnement concurrentiel mouvant (Fiol, 2001).

Le monde des entreprises est désormais marqué par des interactions croissantes entre cultures diverses, entre individus de cultures (nationalité, langue, environnement, éducation, formation) différentes. Ajoutés à cela, des clients, des consommateurs, des partenaires et collaborateurs mieux informés et par conséquent plus exigeants et plus critiques. Pour rester

¹⁷⁹ « Cognitifs » se rapporte aux processus par lesquels un être vivant acquiert des informations sur son environnement.

compétitives et réussir, les organisations doivent s'assurer de répondre aux besoins et aux attentes particulières de leurs interlocuteurs. Elles doivent disposer de connaissances et compétences nécessaires pour communiquer clairement et efficacement avec et dans un environnement diversifié et changeant.

Afin de pouvoir gérer avec beaucoup d'attention le mouvement national des opérations de FA, un management a été mis en avant, plutôt centré sur le comportement organisationnel et les ressources humaines : le management interculturel (Adler, 1991 ; Holzmüller, 1995). Ce dernier s'intéresse à l'influence de la culture nationale et organisationnelle sur les perceptions, les interprétations et les actions des acteurs. En matière de management, ce système culturel procure aux individus des capacités cognitives et des méthodes spécifiques pour résoudre des problèmes.

La recherche en management interculturel s'attache à étudier les interactions d'acteurs provenant de systèmes différents. Elle s'intéresse aux « incidents critiques » qui sont dus aux différences culturelles (Barmeyer, 2000). Ces derniers se produisent souvent dans des situations de communication et de coopération où les attentes et comportements des acteurs divergent et conduisent à des conflits interculturels (Batchelder, 1993). Les enjeux liés au management sont considérables pour les entreprises où des collaborateurs de plusieurs pays sont amenés à travailler ensemble. Les différences entre systèmes sont fréquemment sous-estimées. Cette sous-estimation du facteur culturel peut paraître surprenante puisque selon Chanlat (1990), ce sont les êtres humains qui créent, suivent ou détournent les règles et les structures des entreprises et qui font que l'organisation vit, travaille et réalise des bénéfices. Ce sont leurs idées, stratégies, pensées et décisions qui se transforment en actions et qui contribuent au succès ou à l'échec de l'entreprise.

2.5.5.1 Etude d'un rapprochement sur un plan national

Les opérations de FA, qu'elles soient amicales ou inamicales, provoquent des « chocs culturels » plus ou moins importants en fonction des ajustements mutuels opérés entre les organisations. Lorsque deux entités fusionnent, les conséquences organisationnelles et techniques ne doivent pas être négligées : dans le cas d'une fusion industrielle, l'harmonisation des gammes de produits, la suppression des doublons, la réorganisation de la fonction marketing ont de nombreuses répercussions techniques et sociales, notamment sur les usines, les forces de vente et la logistique (Egg, 2000).

Le fameux « choc » des cultures organisationnelles existe donc réellement : le cas le plus simple pour l'illustrer est celui du rapprochement de deux entreprises du même pays appelé aussi *fusion de type national*. Rappelons que ce cas s'applique entièrement à notre étude. La culture est influencée par la personnalité des personnes travaillant au sein de l'entreprise (culture individuelle, celle du/des dirigeants surtout va avoir une forte influence), la façon dont est organisée l'entreprise, son historique et le pays dans lequel elle se trouve.

Le choc ou « clash » culturel émane ainsi de la rencontre de deux collectifs humains magnifiant des valeurs et normes de comportement différentes. La rencontre des cultures est associée à la montée en puissance de résistances culturelles, souvent au sein de l'entreprise acquise. Ces résistances entravent les réorganisations et l'exploitation des synergies. En conséquence, les objectifs de performance ne peuvent être atteints. Tel est le raisonnement généralement entendu ou lu pour expliquer *à posteriori* retards ou résultats décevants. Cependant, le « choc des cultures » est souvent une raison trop simpliste pour expliquer l'échec d'une fusion. Il serait en effet plus favorable pour le climat de chercher à voir quelles sont les ressemblances entre les entités, que ce soit au niveau des cultures nationales ou d'entreprises.

L'initiateur le plus connu de ces recherches est sans doute le hollandais Geert Hofstede auteur de plusieurs travaux de référence en la matière. Il démontre que la culture nationale influence notre comportement se traduisant par des jugements et des interprétations propre à la nation nous conduisant à gérer les hommes de façons différentes d'un pays à l'autre et donc d'avoir des pratiques de management différentes. A travers sa recherche, il catégorise les pratiques de management selon une comparaison des spécificités nationales. Il définit ainsi quatre dimensions fondamentales de différenciation culturelle. La description des cultures nationales en utilisant les dimensions d'Hofstede, nous permet ainsi de visualiser la distance entre les cultures.

* *L'attitude face au pouvoir*¹⁸⁰ (plus ou moins acceptée dans son inégalité), indique dans quelle mesure une société tolère une distribution inégale du pouvoir dans des organisations et institutions. Elle se reflète aussi bien dans les valeurs des moins puissants que dans celles des plus puissants.

¹⁸⁰ Désigne l'acceptation de l'inégalité de pouvoir par celui qui y est soumis.

- * *L'attitude face à l'incertitude*¹⁸¹ (règles et institutions protectrices contre une aversion vis-à-vis de la bureaucratie et une certaine ouverture au risque), indique la mesure dans laquelle une société se sent menacée par des situations incertaines et ambiguës et essaie de les éviter en procurant une plus grande stabilité des carrières, en établissant des règles plus formelles, etc. Néanmoins, les sociétés dans lesquelles l'évitement de l'incertitude est fort sont aussi caractérisées par un haut niveau d'anxiété et d'agressivité, qui crée, entre autre, un fort besoin intériorisé de travailler beaucoup.
- * *Le degré d'individualisme versus collectivisme*¹⁸² (et de liberté individuelle) opposé au besoin de vie en groupe, sécurisant mais exigeant en terme d'attachement, de solidarité, de temps passé à rechercher un consensus.
- * *La masculinité versus la féminité*¹⁸³ se traduit par l'importance donnée aux valeurs de réussite et de possession et à l'environnement social et à l'entraide. La masculinité met en exergue des valeurs possessives et dominatrices (le succès à tout prix, l'argent, le patrimoine) aux dépens de valeurs de dons, de partages, de convivialité. En effet, le niveau de masculinité intervient dans la façon dont les négociateurs se perçoivent les uns les autres. Un commercial sûr de lui sera mieux perçu dans une culture à dominante masculine comme l'Autriche que dans une culture à dominante féminine comme le Danemark.

Ces quatre types de discrimination ne font certainement pas le tour de la question mais ils permettent de comprendre la nature des difficultés que vont rencontrer les managers pour animer et gérer des équipes pluriculturelles éparpillées de par le monde dans des contextes culturels différents. Il apparaît en tout état de cause que les données culturelles vont infléchir le manager dans ses principaux rôles de coordinateur, communicateur et de négociateur.

Ainsi la prise en compte de ces dimensions permet de mettre en place des pratiques de management mieux adaptées en particulier pour les entreprises qui s'internationalisent.

¹⁸¹ Désigne le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par les événements futurs.

¹⁸² Exprime le degré de liberté d'un individu par rapport à un groupe. Autrement, exprime le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires.

¹⁸³ Il s'agit de savoir si une société est, d'une part, plutôt plus sensible à des facteurs émotionnels (féminin) ou factuels (masculin) et, d'autre part, organisée avec une séparation marquée ou non des rôles des deux sexes dans les tâches de la vie quotidienne.

Iribarne¹⁸⁴ rejoint l'idée d'Hofstede en réalisant une enquête sociologique et qualitative dans les années 90 auprès de trois usines : américaine, française et néerlandaise. Son approche plus récente montre qu'il n'y a pas d'universalité dans les pratiques de management et rajoute une 5^{ème} dimension : *la dimension historique* qui se définit par le caractère héréditaire des traits culturels à travers les traditions qui sont des variables culturelles plus ou moins stables. A travers son étude de la gestion des filiales étrangères, Iribarne nous montre que les incidents interviennent souvent au sein de ces organisations suite à des différences culturelles et donc à des interprétations et des jugements parfois opposés. Sachant que les pratiques de management ne peuvent être délocalisées, la négligence de ces divergences peut entraîner des conflits au sein du groupe,

Ainsi, plusieurs équipes de chercheurs se sont logiquement intéressées aux différences culturelles, tentant de valider l'hypothèse selon laquelle plus les différences étaient importantes, plus la probabilité d'échec était élevée. Parmi les chercheurs dont les travaux ont validé l'hypothèse, certains ont totalement conseillé de choisir des cibles possédant une culture d'entreprise proche de celle de l'acquéreur. Il est déjà difficile de trouver des cibles correspondant aux ambitions stratégiques et aux ressources financières de l'acquéreur, il est donc rare que ce dernier introduise des critères culturels pour effectuer son choix initial.

De la même manière, les travaux portant sur les différences culturelles nationales ont étudié la relation entre le taux de succès et la proximité culturelle entre les pays d'origine (acculturation) des deux alliés. On parle du cas d'un rapprochement de deux entreprises issues de pays distincts, appelé aussi fusion de type transfrontalier. Ici encore, les résultats sont assez mitigés et le lien n'est pas systématiquement démontré.

¹⁸⁴ Philippe d'Iribarne (7 mars 1937 -), est un chercheur français, directeur de recherche au CNRS, né à Casablanca (Maroc). Ingénieur diplômé de l'École Polytechnique et diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, il est un homme d'affaires expérimenté dans le domaine des entreprises et leurs difficultés. Il mène aussi des enquêtes sur la signification sociale de leurs activités, publiant ses résultats dans plusieurs volumes. Depuis plusieurs années, Philippe d'Iribarne travaille sur l'influence des cultures nationales sur le fonctionnement des organisations. Il part d'une définition de la culture prise à l'anthropologie. Celle-ci est un système de sens à travers lequel l'individu perçoit et interprète une situation ou une action concrète. Il partage ce système de sens avec les autres membres de sa communauté, qui a, au cours de son histoire, élaboré ce système de sens. L'individu n'est pas déterminé dans son comportement et ses valeurs, qui appartiennent à sa personnalité et son histoire propre. Mais ses réactions à une situation ou une action donnée seront fonction de son interprétation, donc de ce système de sens. Philippe d'Iribarne et son équipe "Gestion et Société" élargissent leur inventaire des cultures nationales en poursuivant leur recherche et leurs travaux sur de nouveaux pays.

2.5.5.2 Etude d'un rapprochement sur un plan transfrontalier

Nous sommes actuellement dans une situation où un climat de concurrence internationale reste accru, il semble ainsi important, pour les entreprises, d'anticiper l'impact des cultures sur l'économie. Dans cette nouvelle ère, la culture d'entreprise prend ainsi une importance grandissante car l'internationalisation est un domaine problématique pour beaucoup d'entreprises. En effet, les cultures n'influencent pas seulement les comportements individuels mais aussi et surtout les conceptions de l'entreprise, de la stratégie, du droit, de la finance et du management. La question de la conception de la culture de l'entreprise ainsi que son implantation dans d'autres environnements culturels reste donc à définir : comment coopérer dans un projet international d'entreprise dès lors que l'on manque cruellement de codes communs et que les conceptions de l'organisation de l'espace, de l'utilisation du temps ou encore de l'exercice de l'autorité coïncident mal ? En d'autres termes, comment travailler ensemble dans le cadre d'un projet, c'est-à-dire comment s'organiser en vue d'une action concertée ?

Dans le nouveau cadre multiculturel de la mondialisation économique, une préparation aux différences culturelles peut s'avérer primordiale dans la réussite d'une mission, d'une collaboration, d'une négociation ou d'une implantation. Mieux appréhender les différences de civilisation devient ainsi une nécessité pour se situer dans des sociétés de plus en plus multiculturelles et pour optimiser les rapports avec des interlocuteurs étrangers.

Ainsi, les entreprises internationales doivent forcément composer avec les cultures des pays où elles sont implantées. Il est intéressant d'étudier l'impact qu'à la culture du pays sur la culture de l'entreprise. La culture nationale s'insère dans l'entreprise par le biais de ses collaborateurs. Par conséquent, l'entreprise est forcée de s'intéresser à la culture respective des pays où elle présente et les différents systèmes qui en résultent (par exemple les techniques de motivation, les modes de promotions professionnelles ; etc.).

L'entreprise peut poursuivre trois types de stratégie d'internationalisation :

- * *Stratégie internationale* consistant en l'exploitation limitée d'activités à l'étranger tout en gardant l'essentiel de l'activité au sein de l'entreprise mère. L'élargissement de l'activité s'effectue alors principalement dans le but d'acquérir des affaires lucratives supplémentaires.

- * *Stratégie multinationale* qui consistent à orienter fortement l'activité vers l'étranger. Ainsi l'entreprise peut développer une stratégie spécifique au pays d'origine et s'adapter de manière optimale à chaque marché étranger.
- * *Stratégie globale* consistant en la suppression des termes « marché étranger » et « territoire national » et en la répartition internationale de responsabilité. Avec cette stratégie on joue sur l'effet taille pour créer des synergies. Les ressources sont utilisées par tous et les transferts de savoir-faire sont facilités.

De plus, dans une entreprise, ayant un personnel de culture nationale différente de celle du pays d'origine de l'entreprise, apparaissent les transferts de culture. Ceci a des implications immédiates et à long terme dans le domaine de la GRH¹⁸⁵. Trois stratégies sont ainsi possibles :

- * *La stratégie mono culturelle* : on transmet la culture du pays d'origine de l'entreprise à la filiale étrangère. La culture locale de la filiale à l'étranger est ainsi supprimée.
- * *La stratégie multiculturelle* : les filiales ont le droit de développer leurs propres cultures d'entreprise. Quelques composantes de la culture mère persistent encore dans celle de la culture des filiales.
- * *La stratégie de la culture mixte* : la culture de l'entreprise est uniforme et doit résulter d'un mélange des composantes des cultures de tous les pays dans lesquels elle est implantée.

Ainsi, toute compagnie internationale souhaitant développer une stratégie globale doit choisir les politiques et les pratiques de ressources humaines qui supporteront au mieux cette stratégie. Dans certain cas, les dirigeants ont mis en place un dispositif de formation interculturel (Meier, 2001). Ce processus d'apprentissage interculturel, schématisé par la figure 28, se décompose en plusieurs éléments : affectif, cognitif et comportemental.

¹⁸⁵ Gestion des Ressources Humaines

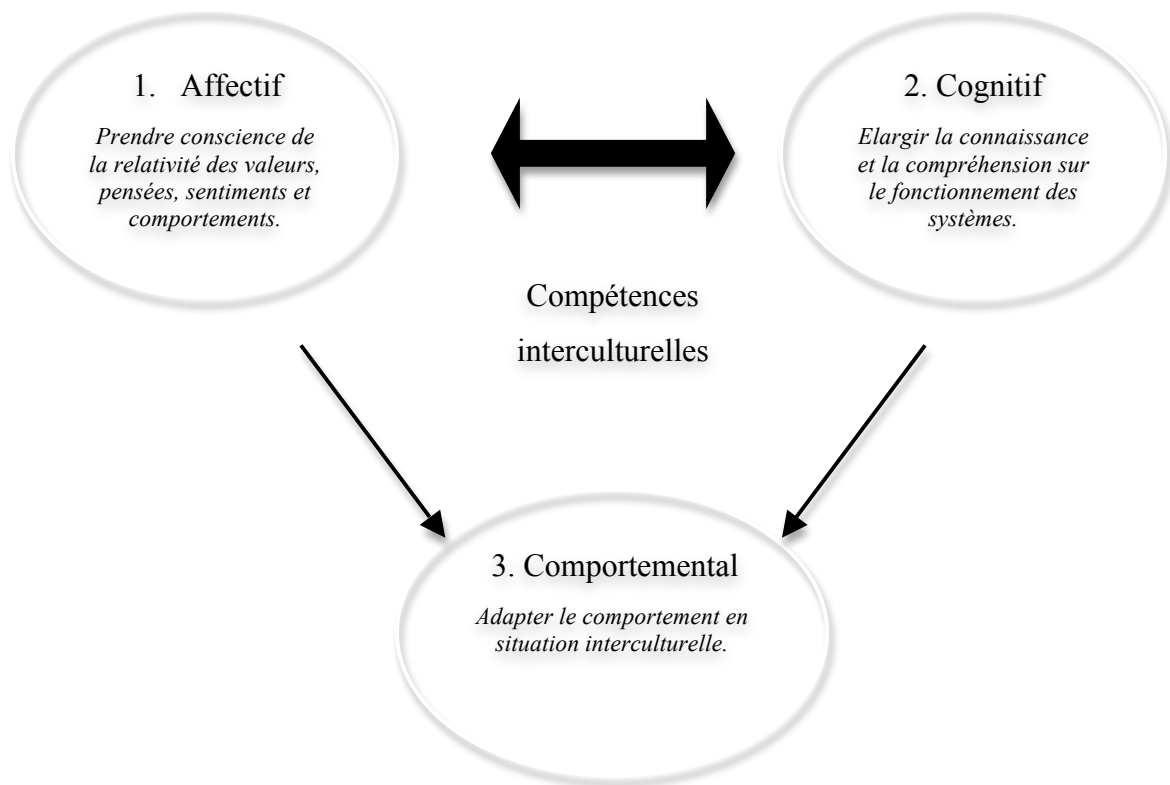


Figure 28 : Les composants du processus d'apprentissage interculturel¹⁸⁶

Dans les opérations de rapprochement internationales, ce processus joue un rôle important dans la mesure où :

- * *Sur le plan affectif*, la prise en compte des différences culturelles peut engendrer une certaine curiosité et un certain intérêt vis à vis des collègues d'autres pays.
- * *Sur le plan cognitif*, ce processus permet de connaître et de comprendre les comportements de chaque groupe national.
- * Un processus d'adaptation des comportements culturels de chaque groupe s'avère nécessaire.

La mise en place de ce dispositif au sein du groupe se traduit donc par la création d'une université d'entreprise appelée Corporate Business Academy (CBA)

L'intérêt pratique de ces recherches réside dans la possibilité de mise au point d'une gestion adaptée en fonction des contraintes culturelles. Elles offrent une prise de recul nécessaire à la compréhension de l'environnement d'une entreprise. Pour mieux accepter les différences, il faut d'abord apprendre à les connaître.

¹⁸⁶ Source article de Barmeyer et Mayrhofer.

Suite à cette démonstration ci-dessus, nous pouvons dire que la culture est finalement un point fondamental des relations intra et inter-entreprises à l'international. Comme Michel Fournier¹⁸⁷ l'avait souligné dans son interview : « s'il y a de l'humain, il y a une donnée culturelle à prendre en compte ».

La question du management interculturel a été et demeure au centre des préoccupations des dirigeants d'entreprise désireux de se développer à l'international. Ainsi, il apparaît aujourd'hui nécessaire d'aborder la question culturelle sous deux angles : l'angle macroéconomique, en mettant en lumière de nouvelles formations permettant de devenir progressivement les acteurs économiques et politique de ce monde en pleine reconstruction (modèle nord-américain, asiatique, européen), et l'angle plus régional en tenant compte de zones à forte identité régionale (Bretagne, Alsace, Pays Basque, etc.). Le management interculturel doit désormais s'opérer à deux niveaux, pour avoir une vision réaliste et précise des comportements et pratiques des entreprises.

Pour conclure cette partie, nous pouvons dire que l'interculturel est un enjeu délicat, que ce soit à l'intérieur d'une entreprise, à l'intérieur d'une équipe ou au sein des sociétés. Il n'y a pas de recette universelle et le succès n'est pas garantie d'avance (contrairement à ce que peuvent penser la plupart des personnes concernées). Les défis liés aux situations interculturelles ne se limitent pas aux phases d'approche et aux premiers mois d'une situation nouvelle : ils sont permanents, récurrents et se rencontrent tout au long du processus. Il y a, en effet, des pièges propres aux premières rencontres, mais il y en a d'autres qui sont spécifiquement liés au processus à moyen et long terme. Être conscient de ces pièges peut d'une part aider à prendre les précautions pour les éviter si possible, et, d'autre part, permettre aux managers de mieux se préparer à les vivre sans succomber à leurs effets.

2.5.6 Les pratiques de management aidant à une bonne intégration lors d'une opération de FA de type domestique

Nous avons donc, ci-dessus, définie les concepts du management interculturel rejetant toute universalité et se penchant sur les différences culturelles et la gestion de ces différences. Ces dernières risquent, très probablement, d'entraîner des conflits au sein du nouveau groupe si elles ne sont pas managées. Il s'agit, par conséquent, de les comprendre et de les gérer pour mettre en place des pratiques de management adéquates.

¹⁸⁷ Fonction : cadre ingénieur-conseil dans un institut de recherche et de finance. Source interview : journal du management – <http://management.journaldunet.com>

Comme nous l'avons énoncé précédemment, les membres d'une entreprise développent une culture commune. Ces préférences et ces croyances communes se traduisent par des attitudes, des modes de pensée, et des logiques d'organisation. Cette notion de culture d'entreprise doit être prise en compte dans l'analyse des chances de succès d'une fusion. Cette dernière permet de prendre en compte les éléments spécifiques de chaque entité et les risques posés par des différences trop affirmées. Le rapprochement peut, en effet, créer des différences en termes de « paradigme stratégique ». Ce dernier est « le système collectif de représentation, c'est-à-dire de croyances et d'hypothèses répandues dans l'organisation et tenus pour vraies » (Joffre, Koenig, 1992).

Notons que l'acquéreur choisit une cible pour des raisons économiques ou financières mais rarement pour des raisons culturelles. C'est, seulement ou souvent, une fois l'achat réalisé que l'acquéreur découvre la culture d'entreprise de la cible. Plus précisément, c'est lors de la phase d'intégration que l'acquéreur va prendre conscience de la difficulté générée par le rapprochement d'entités de cultures différentes. L'acquéreur doit intégrer un management culturel en prenant en compte l'impact psychologique de l'opération sur les membres de la société acquise. Les managers doivent communiquer et motiver les personnes qui voient leurs tâches quotidiennes transformées. Ceci nécessite une implication forte des principaux responsables du nouvel ensemble.

La direction doit être capable d'anticiper et de gérer les problèmes managériaux, psychologiques et culturels. Ils doivent pouvoir répondre à ces impératifs afin de poursuivre la stratégie choisie. Selon Meier et Schier le management culturel et humain comprend quatre étapes clés :

** Identifier les risques culturels de l'opération*

Tout d'abord, il faut établir un diagnostic culturel. Ce dernier permet d'appréhender la culture de l'entreprise acquise et de cerner les risques potentiels de confrontation entre des cultures d'origines différentes.

Lors d'un rapprochement, le choc de cultures s'exerce à différents niveaux : au niveau des pratiques managériales par exemple. Il est donc nécessaire de définir un style de management précis correspondant au nouvel ensemble, ce qui va permettre aux salariés d'avoir un système de repérage qui les rassure. Ces pratiques indiquent aux salariés leur manière de se comporter et favorisant leur implication dans leur travail.

Ce choc culturel peut aussi naître des détenteurs du pouvoir au sein de la nouvelle entité. Le pouvoir peut prendre différentes formes. Il peut être lié à la position hiérarchique, à la détention de connaissances spécifiques ou encore à l'aptitude à imposer ses idées. De ce fait, lors d'un rapprochement, la nature différente des pouvoirs en présence peut créer des oppositions fortes et devenir source de conflits entre les deux organisations.

** Comprendre les différents types de conflits et de blocages*

Afin d'éviter les revendications ou encore les rebellions, l'entreprise acheteuse doit adopter rapidement des dispositifs visant à réduire les marques de refus au changement. L'entreprise doit ainsi, le plus rapidement possible, veiller à communiquer les objectifs du nouveau groupe et aussi à rassurer les salariés quant à la conservation de leurs avantages. Il s'agit de montrer aux nouveaux arrivants que leurs valeurs ne sont pas remises en cause mais que le rapprochement contribue à améliorer l'image de leur entreprise sur le marché.

** Définir le rôle des dirigeants et de l'encadrement dans la gestion de l'intégration*

La définition du rôle des dirigeants constitue une priorité indispensable au succès de l'intégration. De plus, il est nécessaire de rassurer les équipes sur les perspectives d'évolutions professionnelles et les conditions de travail. Des personnes clés doivent être désignées ; elles auront en charge de prendre le relais de l'intégration au niveau opérationnel. Ces individus doivent être à l'écoute des inquiétudes des membres de leurs équipes et proposer des réponses qui vont dans le sens des orientations stratégiques générales. Le transfert de connaissance entre les deux organisations doit être facilité. Les responsables doivent arbitrer entre la nécessité d'agir vite pour atteindre les objectifs fixés et une certaine prudence afin d'éviter les résistances au changement. L'entreprise acquise est source de diversité culturelle, il convient alors d'éviter d'imposer des changements trop brutaux, d'occulter cette diversité. Afin que les salariés de la nouvelle entité se sentent impliqués dans ce rapprochement il est vital d'obtenir leur adhésion. Pour ce faire, la direction doit créer des actions fédératrices telles que des formations communes ou encore une harmonisation des procédures. Il s'agit de parvenir à la création d'actions conjointes afin de faire émerger de nouvelles pratiques culturelles et managériales où tous les salariés peuvent s'y retrouver.

* *Repérer les éléments symboliques de la société acquise*

Lors d'une fusion, les symboles renvoient à l'identification d'éléments (emblème, insigne) évoquant par leur forme, leur couleur, une association d'idées rappelant des éléments de la culture d'entreprise. La question des symboles prend une dimension particulière car elle pose implicitement le problème des rapports entre l'acquéreur et l'entité acquise. Les membres de l'entreprise acquise vont interpréter les logos, les couleurs, les insignes comme un moyen pour l'acheteur de renforcer son pouvoir au sein de l'organisation. Selon Reitter (1991), les individus peuvent, en fonction de thèmes essentiels à leur équilibre social et émotionnel (maintien de certains repères, recherche de stabilité), être conduits à comprendre d'une certaine façon la modification de symboles lors de changements organisationnels. Ils vont repérer de manière plus ou moins consciente des éléments visibles et les interpréter en fonction de ce qu'ils peuvent représenter en tant que déséquilibre.

De ce fait, lors de situations d'incertitudes le changement de certains symboles peut être interprété comme des signes avant-coureurs de changements forts. Si la modification des symboles va réduire la représentation de l'entreprise acquise, alors ces modifications peuvent être interprétées de façon négative. Lors d'une opération de FA, une attention particulière est portée sur le logo. La direction a alors une double difficulté : elle doit à la fois exposer par des symboles visibles un changement fort, tout en montrant que ce changement ne se fait pas au détriment de l'une des deux sociétés.

Ainsi, tant dans la démarche retenue pour gérer la diversité culturelle (culture de métier, solutions construites à partir de la mise en lumière des systèmes de sens ou autre) que dans le contenu (procédures concrètes pour décider, réaliser et contrôler le travail), le management interculturel de projet est contingent¹⁸⁸. A l'image de toute situation interculturelle, l'issue d'un travail en équipe est incertaine. Assistera-t-on à une escalade de la dispute dans un échange d'arguments qui ne se rencontrent pas ou à des accommodements pour construire à partir de ce qui est commun et trouver des principes sur lesquels construire des normes originales propres à l'équipe ? Une coopération interculturelle n'est jamais acquise et l'on ne peut pas espérer de grammaire universelle hors de toute préconception culturelle. L'identification de processus de fonctionnement adaptés se fait dans l'interaction et ce qui émerge dépend des problématiques posées aux groupes en présence. Les modes d'ajustements

¹⁸⁸ Qui est éventuel, qui peut arriver ou ne pas arriver.

eux-mêmes sont contingents aux situations concrètes, ce qui n'exclue pas qu'un chef de projet capitalise sur les solutions identifiées dans une équipe, pour gérer d'autres équipes aux problématiques voisines/similaires.

Cela nous conduit à conclure qu'une équipe interculturelle n'est généralement efficace que dans la durée et quand l'investissement dans la construction d'un accord se trouve compensé par l'éventail des possibles ouvert par une plus grande diversité.

Le grand défi consiste donc à intégrer les forces de chaque culture et de chaque collaborateur, dans le respect mutuel, pour établir une cohérence entre les stratégies, les cultures, les formes d'organisation, les styles de management et les modes de communication. Certaines entreprises réussissent en adoptant l'uniformisation, d'autres en privilégiant l'autonomie. Le rôle du dirigeant consiste donc à gérer les conflits tout en recherchant des synergies et en créant un cadre où les forces opposées pourront être réconciliées afin d'améliorer la productivité.

Ce processus peut ainsi permettre de passer d'une coexistence, parfois conflictuelle, de plusieurs cultures à une véritable « interculture ».

Suite à ce développement et après avoir étudié toutes les facettes du concept de culture dans cette partie, il nous a semblé intéressant de discuter du lien existant entre la culture et la performance dans le cadre d'opérations de FA.

2.5.7 L'impact de la culture sur la performance d'une FA domestique ou transfrontalière

Les études examinant l'impact de la culture organisationnelle sur la performance de la FA (Chatterjee & al., 1992 ; Cartwright & Cooper, 1993 ; Weber, 1996 ; Larsson & Finkelstein, 1999) ont abouti à des résultats mitigés. Ces études, bien qu'elles confirment l'existence d'une relation entre les différences de cultures organisationnelles et la performance de la FA, ne s'accordent pas sur la nature de cette relation qui varie entre positif, négatif et complexe.

Parallèlement à toutes ces études sur la culture organisationnelle et la performance des FA, des recherches se sont développées, examinant l'impact de la culture nationale sur la performance de la FA (Olie, 1990 ; Calori & al., 1994 ; Lubatkin & al., 1998 ; Morosini & al., 1998). Pour ces études, les différences de cultures nationales ne constituent pas un obstacle mais plutôt un facteur de succès potentiel à la performance des FA internationales. Enfin, une

troisième série d'études a analysé l'influence des deux types de culture (organisationnelle et nationale) sur la performance de la FA (Olie, 1994 ; Weber & al., 1996 ; Very & al., 1996 et 1997). Les résultats de ces études n'ont pas tranché sur la question de la nature de l'impact de la culture organisationnelle/nationale sur les FA domestiques/transfrontalières.

Teerikangas & Very (2006) ont avancé trois catégories de motifs qui pourraient expliquer les divergences des résultats de la relation culture/performance.

Selon les auteurs, les chercheurs ont trop simplifié la notion de culture, alors qu'en réalité elle est un concept complexe : nationale, industrielle, organisationnelle, fonctionnelle, professionnelle, etc. La négligence de ces sous-cultures et de leur interconnexion risque de produire une représentation dénaturée à la réalité de la culture.

En outre, le processus de FA est un processus dynamique évoluant dans le temps. Ceci implique la progression de l'intégration culturelle et l'adaptation de celle-ci aux facteurs contingents telles que la stratégie de la FA et la stratégie de l'intégration. De plus, le choix d'une approche d'acculturation dépend du degré de tolérance du multiculturalisme, du style de management, des efforts des managers durant la phase d'intégration, d'évolution de la perception des employés des différences culturelles, etc. Omettre de tels facteurs médiateurs empêche les chercheurs d'élaborer des bases théoriques solides et de fournir des résultats rigoureux lors de l'étude de la relation entre la culture et la performance. Enfin, la troisième catégorie de motifs est liée à des considérations d'ordre méthodologique se traduisant principalement par des problèmes de mesures des concepts de culture et de performance.

Premièrement, comme nous l'avons déjà souligné, le concept de culture a été trop simplifié. La mesure de la culture, qui normalement devrait inclure les différents niveaux qui la composent, est souvent opérationnalisée selon les axes définis par Hofstede (1980). Ces axes, élaborés et appliqués au niveau national à la base, ne semblent pas être transposables au niveau organisationnel. Deuxièmement, les différents indicateurs (financiers, économiques, perceptuels) employés pour la mesure de la performance sont tenus pour cause de la contradiction des résultats. De plus, les divergences repérées au niveau des répondants, cibles de l'étude (les employés de l'acquéreur, de la cible ou les deux) ont été également considérées comme responsables de la discordance des résultats. Ceci rend la comparaison des études inappropriée. Teerikangas & Very (2006) ont soulevé une dernière limite relevant du moment où l'étude a été réalisée: la plupart des études donnent une image instantanée de la perception des différences culturelles et omettent l'aspect évolutif et contingent de l'intégration culturelle.

Bien que les études n'aient pas abouti à des conclusions définitivement généralisables quant à l'impact de la culture nationale/organisationnelle sur la performance des FA domestiques/internationales, ces études s'entendent sur le fait que les cultures nationale et organisationnelle ne doivent pas être négligées. Au contraire, ces dernières ont pour obligation d'être considérées et gérées durant tout le processus de FA (la prise de décision, l'évaluation, l'audit et le processus d'intégration) pour une meilleure performance de l'intégration et de la FA.

Comme souligné précédemment, la culture est un concept difficile à saisir, qui doit être considéré différemment en fonction de sa culture d'origine, et qui dans l'entreprise est mouvante. Nonobstant, nous espérons être parvenu à montrer de manière concrète, comment la culture influe sur la performance des opérations de FA.

En effet, lorsque l'on parle de culture on parle aussi de nationalité. Nous entendons par ce terme la localisation du siège de l'acquéreur par rapport à l'entreprise acquise (FA locale ou domestique versus FA transfrontalière). Selon Larsson & Finkelstein (1999), l'effet d'une opération transfrontalière sur la performance d'une acquisition est assez controversé avec différentes perspectives avançant des explications parfois conflictuelles. En examinant l'impact de la nationalité sur la réalisation de synergies (mesure de la performance dans leur étude), les auteurs ont constaté que cette dernière peut être affectée si les entreprises fusionnées sont situées dans le même pays. En revanche, l'étude n'a pu indiquer avec précision comment une opération transfrontalière affecte la performance des FA. Pour cela, les auteurs ont envisagé trois options¹⁸⁹.

Premièrement, d'un point de vue organisationnel, les fusions transfrontalières peuvent empêcher l'interaction et la coordination requises pour réaliser des synergies en raison de la distance géographique et des différences légales, financières, juridiques, etc. entre les pays.

Deuxièmement, d'un point de vue RH, les différences culturelles peuvent aggraver les chocs culturels favorisant la résistance des employés. Enfin, et contrairement aux deux premiers points de vue, une perspective stratégique suggère que les fusions transfrontalières peuvent faciliter l'accès à de nouveaux marchés et favoriser des synergies de globalisation.

¹⁸⁹ Cette partie résume la partie 5 « la perspective culturelle » de la section 2.

De plus, Capron & Pistre (2002) ont désigné la variable nationalité par « *geographical scope* » et ont trouvé un effet non significatif avec la performance. Dans l'étude de Vermeulen & Barkema (2001), la variable « *geographical scope* » est plus large. Bien qu'au départ la dimension « geographic scope » signifie le nombre de pays dans lesquels l'entreprise a réalisé des expansions, cette variable a été combinée par la suite avec la notion de « *geographical diversification* » qui veut dire le degré de similitude des pays dans lesquels l'acquéreur est engagé. Pour les auteurs, plus le nombre de pays où l'expansion étrangère a eu lieu est grand, plus la rentabilité est faible. Les auteurs ajoutent que le processus d'extension dans des pays très différents est difficile et perturbant. Cependant, nous ne pourrions en aucun cas nous appuyer sur cet élément au sein de notre étude puisque nous étudions des opérations de FA de type domestique.

Enfin, d'après les enseignements de la psychologie sociale et plus particulièrement de la théorie de la représentation sociale, l'intérêt que suscite les approches culturelles et la culture de l'entreprise sont symétriques dans la mesure où la culture d'entreprise rappelle une représentation de l'entreprise.

La culture semble servir non pas de reflet, mais de médiation entre l'acteur qu'il soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise et son environnement. Elle n'est pas à envisager comme un contenu représentatif, mais comme « un ordre qui donne aux individus la possibilité de s'orienter dans l'environnement social, matériel et de le dominer ». A ce titre, elle instaure et assure « la communication entre les membres d'une communauté en leur proposant un code pour leurs échanges ainsi qu'un autre code pour nommer et classer de manière univoque les parties de leur monde, de leur histoire individuelle ou collective » (Moscovici)¹⁹⁰. Nous pouvons donc dire que « le respect de l'autre, du différent, est une construction, une élaboration lente, pas toujours facile, mais toujours source d'enrichissement ». Il est le produit d'une éducation et d'une formation dans le cadre professionnel ; il favorise enfin une évolution personnelle.

Comme nous l'avons évoqué, le management lors de FA a la particularité d'être une étape critique. Les managers doivent réussir à faire travailler ensemble des équipes de cultures différentes, en évitant les risques de domination abusive, de rivalité ou de démotivation. Les

¹⁹⁰ Pour Serge Moscovici (Fondateur de la psychologie sociale européenne ; il est directeur du Laboratoire européen de psychologie sociale à la Maison des sciences de l'homme à Paris), la représentation sociale est un système de valeurs, de notions et de pratiques relatives à des objets sociaux permettant la stabilisation du cadre de vie, l'orientation des perceptions et l'élaboration de réponses.

FA peuvent en effet provoquer chez les employés de l'entreprise acquise des réactions de stress et d'anxiété. Ces réactions peuvent conduire au développement d'attitudes hostiles à l'égard de l'entreprise acheteuse, par le biais d'absence d'engagement ou de résistance au changement, en égard les efforts fournis pour limiter/contrôler ces situations négatives au succès d'une opération de FA.

Ainsi, nous pouvons dire que le rapprochement des cultures peut constituer un véritable obstacle à la réussite d'une fusion. Ceci peut entraîner une vision floue des repères organisationnels et une résistance au changement pouvant provoquer des conflits et des malentendus et permettant d'engendrer une optimisation de l'engagement de chacun.

Pour conclure cette partie, nous pouvons préciser que même si nous tentons de cerner le rôle de culture, celle-ci n'est presque jamais la seule responsable d'un échec, et a fortiori d'un succès. 50 à 60% des fusions n'aboutissent pas aux résultats attendus¹⁹¹. On tient bien souvent la culture, nationale en particulier, pour responsable de ces échecs, alors que, comme nous le soulignons, la culture d'entreprise est une notion de complexe, et que nombre de facteurs peuvent influencer, en faveur ou en défaveur, le résultat d'une fusion.

Beaucoup d'entreprises, sur le point de fusionner, pensent que la volonté des deux entités permettra de dépasser facilement les (triviaux) problèmes d'horaires ou de périodes habituelles de vacances. L'idée est de montrer la culture comme source de conflit. Mais ce dernier naît bien souvent du concept même de FA : l'équilibre est rarement de mise, c'est souvent l'une des deux entreprises qui prend le pas sur l'autre. En termes de culture, même si l'on parle d'intégration, le processus recherché, intrinsèquement, par l'une des deux entreprises, sera celui d'une adaptation de l'autre entreprise à sa culture. Par conséquent, les différences mal gérées et l'incompréhension qui en résulte mèneront à la constitution de deux projets qui fonctionneront parallèlement mais jamais ensemble.

¹⁹¹ Voir introduction de la thèse section 1 « intérêt de poursuivre la recherche sur les FA bancaires », p.10.

CONCLUSION DE LA SECTION 2

Cette section nous a permis de mettre en évidence les différentes approches de la performance d'une opération de FA, d'une part, et la pluralité et la divergence des analyses avancées pour l'explication de chacune d'entre elles, d'autre part.

Nous avons donc exposé différentes mesures adoptées pour l'opérationnalisation de la performance. La classification la plus courante étant celle qui oppose les mesures financières aux mesures comptables. D'autres classifications ont été repérées : mesures stratégiques, opérationnelles et économiques (Gates & Very, 2003) ; mesures financières (économiques) versus mesures opérationnelles (Venkatraman & Ramanujam, 1986) ; mesures objectives versus mesures subjectives. Cependant, toutes les mesures de la performance présentent des limites : les mesures financières sont prédictives et basées sur des hypothèses irréalistes, les mesures comptables sont imprécises.

Enfin, le caractère subjectif est la principale critique faite aux autres mesures. Nous avons ainsi réalisé un tableau de synthèse, ci-dessous, des différentes approches de la performance et les outils/indicateurs qui leur sont associés.

Dans la section 2 de ce chapitre, nous avons présenté différentes perspectives théoriques sur les fusions de manière linéaire et compartimentée. Le but était de rendre le plus lisible possible la littérature extensive sur les FA. Cependant, cette présentation « découpée ne traduit que trop bien la persistance d'écoles de pensée qui s'ignorent quelque peu. En effet, les différentes approches présentées ici (financière, stratégique, processuelle, organisationnelle et culturelle) ont tenté d'apporter des éclairages à la problématique de la performance en s'inspirant des théories et recherches spécifiques à leur domaine.

Ainsi, cette section nous a donc permis d'examiner l'influence des facteurs explicatifs et contextuels dans la réussite ou l'échec (résultat positif ou négatif) d'une opération de FA. La contradiction des résultats obtenus dans la littérature nous prive de fournir des conclusions généralisables et décisives sur les déterminants de la performance de la FA. A vrai dire, la performance de ces dernières est un phénomène complexe et contingent dépendant de plusieurs paramètres (tableau 11).

Les approches de la performance	Facteurs pouvant influencer la performance des FA : outils et /ou indicateurs de ces approches	Auteurs
Approche financière	<ul style="list-style-type: none"> - Les études <u>de type économique et comptable</u> : <i>calculs de ratios, ROI, ROE, EVA...</i> - Les études <u>de type financière et boursière</u> : <i>book-to-market ratio, bénéfice par action, ratio cours/bénéfice, Earning Yield, PER, PEG, Pay Out...</i> 	<p>Donaldson Brown, Alfred P. Sloan, Stern & Steward.</p> <p>Fama & French (1992), Pablo & Javidan (2004), Agrawal et Jaffe.</p>
Approche du management stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre de synergies - La taille relative des opérations - Politique de coopération et de coordination. - Notion de temps 	Nussenbaum (1989), Chatterjee (1986), Capron & Pistre (2002), Ahuja & Katila (2001), Huart (2000), Schweiger & Very (2003).
Approche processuelle	<ul style="list-style-type: none"> - Mener à bien le processus d'intégration <ul style="list-style-type: none"> * <i>La taille des organisations</i> * <i>Le degré d'intégration</i> * <i>Les objectifs de la fusion</i> * <i>Le type d'intégration</i> * <i>Gestion du temps et du rythme d'intégration</i> 	Napier (1989), Haspeslah et Jemison (1991), Meier (1998), Meier (2000), Koenig et Meier (2001), Herriau et Meier (2001), Jemison et Sitkin (1986), Larsson et al. (1999).
Approche organisationnelle (RH)	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion de la réaction des individus face au changement <ul style="list-style-type: none"> * <i>Mise en place d'une politique de justice distributive</i> * <i>L'évaluation individuelle</i> * <i>Processus de recrutement interne</i> * <i>Gestion des risques et de l'incertitude</i> * <i>Mise en place d'un dispositif de crise</i> - Le management outils de gestion des RH <ul style="list-style-type: none"> * <i>La mise en place d'une communication</i> * <i>La mise en place d'un leadership management lors d'une opération de FA</i> 	<p>Blake et al. (1984), Levinson (1970), Marks (1982), Marks et Mirvis (1983), Marks et al. (1986), Feldman et Spratt (2000).</p> <p>Gosselin (2001), Risberg (1997), Schweiger et De Nisi (1991), Kadlec (1990), Bastien (1987), Roberts et Libuser (1993), Ogrizek & Guillery (1997), Barton (1993), Tixier (1990), Lagadec (1995 et 1987), Napier & al., (1989), Cartwright & Cooper (1996).</p> <p>Hasleslagh et al. (1991), Hitt, Harrison & Ireland (2001), Kitching (1967), Sitkin & Pablo (2004),</p>
Approche culturelle	<ul style="list-style-type: none"> - Nationalité des deux entités - Identifier les risques culturels de l'opération - Comprendre les différents types de conflits et de blocages - Définir le rôle des dirigeants et de l'encadrement dans la gestion de l'organisation - Repérer les éléments symboliques de la société acquise 	Meier et Schier, Peters & Waterman (1982), Schein (1984, 1985), Buono et al. (1985), Cartwright & Cooper (1993), Cartwright et al. (1995), Nahavandi et al. (1988), Hofstede (2001).

Tableau 11 : Synthèse de l'appréciation de la performance dans les FA

L'approche financière, en se basant essentiellement sur les théories de l'efficacité des marchés, les théories de l'agence et l'hypothèse Hubris et Roll, a tenté d'expliquer le déséquilibre constaté dans la répartition des profits entre les actionnaires de l'acquéreur et de la cible (ces derniers captent le plus de valeur).

Concernant l'approche du management stratégique, les études ont essayé principalement de lier la performance au degré de proximité de l'activité de l'acquéreur et de la cible en faisant des correspondances entre les différentes sources de synergies et les différents types de FA. Ces études n'ont pas été concluantes. L'hétérogénéité des classifications utilisées pour les stratégies de FA est l'une des causes de la divergence des résultats.

De son côté, l'apport de l'approche processuelle réside dans l'identification des problèmes par étape du processus de FA. Ainsi, la planification est marquée par les risques d'une focalisation sur une cible particulière, d'une rigidité dans la sélection et l'évaluation de cette dernière et d'un excès de confiance accordé aux experts. Dans l'étape de négociation, le refus de conflit, l'excès d'optimisme, l'excitation et la précipitation, l'escalade de l'engagement et la montée des enchères sont les principaux pièges de cette étape. De plus, l'arrogance managériale et l'apathie sont des problèmes souvent rencontrés lors de l'étape d'intégration.

Enfin, en cernant l'impact de la FA aussi bien sur la dimension individuelle psychologique que collective culturelle, l'approche organisationnelle et culturelle s'est focalisée sur les conséquences négatives vécues par les employés suite à la FA et a soulevé le rôle des mécanismes de communication et d'acculturation dans la réussite de la FA. Pour qu'elle soit efficace, la communication doit remplir les conditions de clarté, de crédibilité, de pertinence, d'exactitude, de continuité, etc. les différences culturelles ne doivent pas être associées automatiquement aux conséquences négatives des FA (Shoenberg, 2000). Au contraire, elles peuvent être une source d'enrichissement pour l'organisation. Par conséquent, ces mécanismes doivent être considérés tout au long du processus de la FA.

Cependant, cette présentation « découpée » ne traduit que trop bien la persistance d'écoles de pensée qui s'ignorent quelque peu. En effet, si tous les chercheurs du champ s'entendent sur le fait que les FA sont un phénomène complexe et systémique, nous dénombrons peu de travaux adoptant une réelle démarche pluridisciplinaire. Les recherches de Larsson et Finkelstein (1999) et de Birkinshaw et al. (2000) sont notre connaissance les seuls travaux publiés traitant du lien entre les dimensions stratégiques, managériales et humaines du processus d'intégration post-fusion (Birkinshaw, Bresman, & Hakanson, 2000 ; Larsson et al.,

1999). De même, les travaux issus de la perspective des ressources humaines étudient l'impact des opérations de fusions sur les salariés impliqués (Napier, 1989 ; Risberg, 2001) mais conduisent leur analyse sans prendre en compte le contexte et les dynamiques du processus d'intégration. Ainsi, l'analyse de la littérature sur les FA nous conduit à conclure qu'une approche réellement intégrative et interdisciplinaire fait encore défaut dans le champ malgré les appels répétés de certains auteurs (Cartwright, 2005 ; Schweiger et al., 1990).

Les travaux antérieurs sur les FA se sont longuement attardés sur les dimensions qualifiées de « dures » (*hard*), comme les aspects de partage des ressources stratégiques ou encore les enjeux financiers et comptables, délaissant trop systématiquement les problèmes de management des hommes ou des cultures, considérés comme secondaires dans le processus d'intégration. Plusieurs auteurs précisent qu'il est important de prendre en considération les dimensions « molles » (*soft*) de l'intégration (Buono, 2003 ; Cartwright et al., 1995). Les travaux de Carr (2001) permettent d'éclairer ce point de vue. L'auteur analyse les situations de changement organisationnel (comme les fusions) et les perturbations que ces changements engendrent chez les membres des organisations. Ce dernier montre qu'il faut dépasser la dichotomie traditionnelle entre le « rationnel » et l'« émotionnel » et qu'il faut envisager ces deux aspects comme co-existants et co-dépendants dans le processus de changement. Ainsi, les justifications rationnelles du changement, proposées notamment par la direction, ne suffisent pas à faire oublier l'objet d'attachement initial (l'entreprise ou la situation avant l'annonce du changement), les perturbations émotionnelles viennent ralentir le processus d'acceptation de la nouvelle situation causant des incompréhensions et des tensions lors du processus de changement. Selon Carr (2001), le problème central est le suivant : à partir du moment où le processus de changement est envisagé uniquement dans son versant rationnel, les dirigeants ont tendance à croire que le passage d'un objet d'attachement à une autre peut se faire rapidement ; ce passage, en réalité, ne se fait pas aussi rapidement qu'escompté, car des émotions entrent en jeu. La prise en compte et le management des émotions et des dynamiques socio-psychologiques d'appartenance, dimensions « *soft* » doivent donc faire partie de l'analyse du processus d'intégration post-fusion au même titre que les composantes dites « *hard* » (Carr, 2001).

Dans cette thèse, nous envisageons les fusions comme un phénomène complexe et « multi-facettes » (Larsson & Finkelstein, 1999) dont il n'est possible de saisir l'intégralité qu'en se basant sur une démarche pluridisciplinaire débouchant sur un modèle intégrateur (Schweiger et Walsh, 1990). Comme nous l'avons précisé précédemment, les auteurs ont tendance à se focaliser sur un niveau d'analyse macro (la stratégie) sans prendre en compte les réactions des individus dans la fusion. C'est pour cette raison que nous avons développé, dans la section précédente, la notion de cognition à travers la perception de la performance sachant que l'on ne sait jamais dans quelle phase du processus de FA l'on se situe et qu'il y aurait convergence entre les résultats réalisés et les résultats perçus de l'opération.

La performance peut donc être considérée comme un « attracteur étrange »¹⁹² dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. Les performances se recouvrent et se mêlent dans une perspective plurielle venant introduire des aspects tels que « la part de marché détenue, le nombre de nouveaux produits introduits, la qualité des produits, la position concurrentielle »¹⁹³. Elle recoupe alors l'idée de création de sens de façon plus organisationnelle (dans ce cas l'organisation est considérée comme un « objet ») que chez Weick¹⁹⁴ avec sa notion de sensemaking qu'il relie, pour sa part, à l'organizing. La performance organisationnelle n'existe donc pas de façon intrinsèque mais au regard de la construction collective qu'en font, de façon plus ou moins cohésive, les agents organisationnels.

Notre approche relève donc de cette dernière conception de la performance, basées sur la perception. Nous nous référons aux travaux de H. Simon sur la rationalité limitée en nous focalisant sur le concept de « satisfaction ». Dans la suite de notre travail, nous nous intéresserons à la notion de « perception » en retenant une méthode appropriée de collecte de données¹⁹⁵ pour la suite de notre étude empirique.

¹⁹² Yvon Pesquieux, « la Notion de Performance globale », p.12.

¹⁹³ T. Essayouti, l'impact des technologies et systèmes d'information sur la performance de l'entreprise – Le cas des progiciels E.R.P. (Enterprise Resource Planning) relatifs aux processus comptables et financiers des organismes financiers, Thèse de Sciences de gestion, C.N.A.M., Paris, 2004

¹⁹⁴ K. E. Weick, Sensemaking in organizations, Sage, 1995

¹⁹⁵ Voir « Introduction à la deuxième partie », Section 3 p.242.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La première partie de notre travail est ainsi consacrée à l'introduction et à l'éclairage de notre sujet de thèse qui est « **la perception de la performance dans les FA bancaires** ». Nous avons pris soin de mettre en place notre sujet dans le but d'obtenir une meilleure compréhension, de la suite de notre travail, par nos lecteurs.

Dans un chapitre introductif, nous avons expliqué l'émergence du mouvement des FA notamment dans le secteur bancaire. En effet, nous avons vu que ce dernier était en permanente mutation amenant les banques à élaborer des changements stratégiques en s'implantant sur de nouveaux marchés au moyen d'une expansion organique de leurs activités ou par les FA, donnant une perspicacité globale au sein de cette industrie. Ainsi, au cours des deux dernières décennies, de nombreux pays sont donc passés d'un régime financier relativement fermé et règlementé à un système ouvert.

Ce chapitre introductif nous a donc permis d'étudier notre secteur de recherche en profondeur afin de bien comprendre dans quel esprit étaient les banques, de nos jours, concernant leur expansion en matière d'opérations de FA.

Le chapitre 1, nous a permis, quant à lui, de se cibler plus sur le domaine de recherche à savoir les opérations de FA. Nous avons, dans un premier temps, pris soin de mettre en évidence la distinction existante entre les termes « fusion » et « acquisition », dans un deuxième temps, nous avons parcouru la pluralité des théories sous-jacentes au domaine des FA. Enfin, il nous a semblé important, après avoir développé les types de FA existantes, de présenter le processus lié à ces opérations de rapprochement.

Ainsi, ce chapitre nous a permis de mieux appréhender les opérations de FA, dans leur globalité, sans même les avoir pratiqué.

Pour le dernier chapitre de cette première partie, s'intitulant « cadre théorique de la recherche », nous avons procédé à une division du contenu en deux sections majeures.

La première permet, d'une part, d'obtenir un éclairage global sur le concept et la mesure de la performance. D'autre part, notre travail s'est attelé à étudier, précisément, la place que prend la perception des acteurs dans la « chaîne de valeur » de l'entreprise en analysant son impact sur la performance financière mais aussi organisationnelle. Ainsi, nous nous sommes rendu compte que le résultat d'une opération de FA n'était pas dichotomique : beaucoup

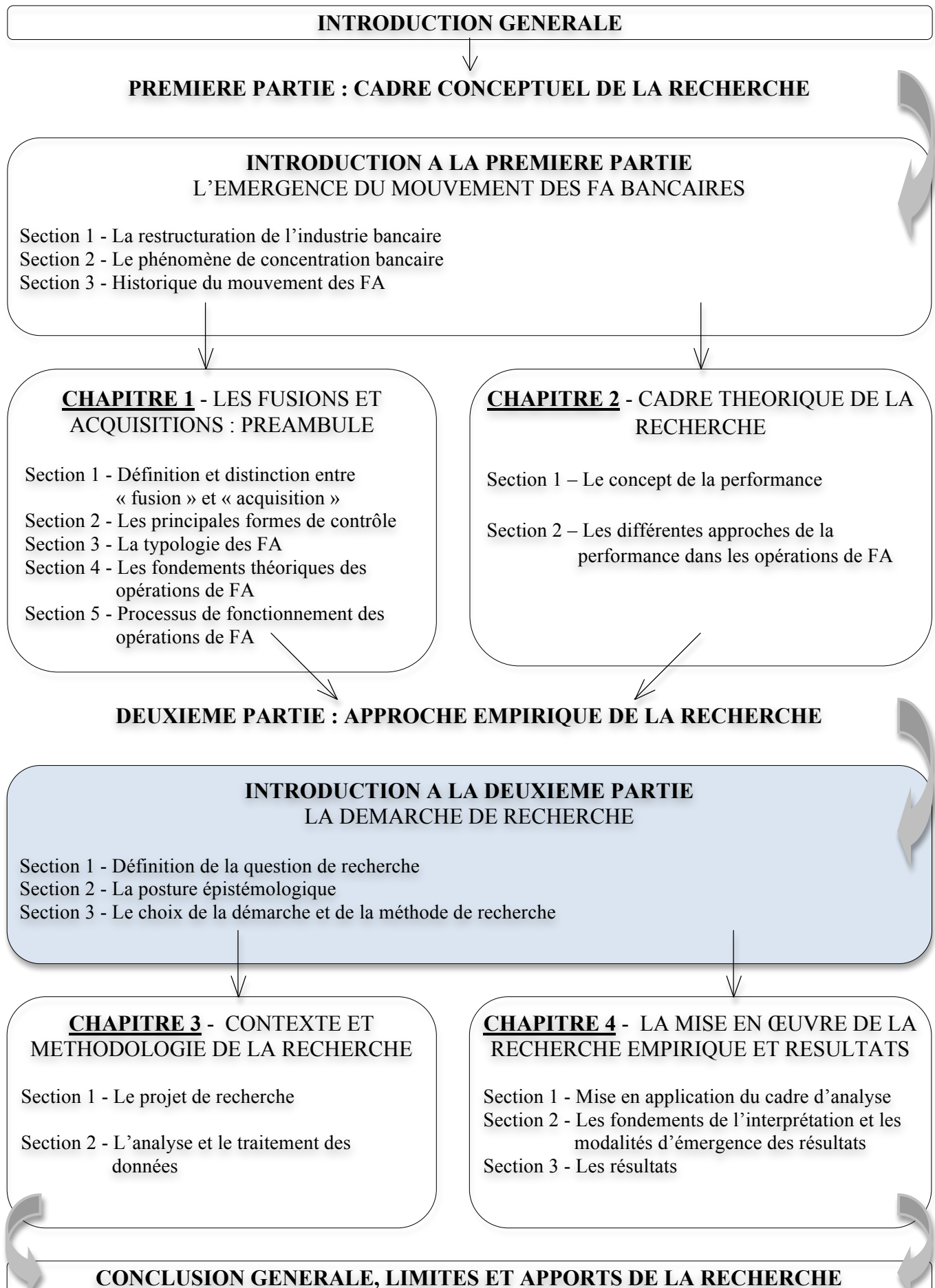
d'approches influençant la performance ont été avancés pour expliquer le succès ou l'échec d'une opération de rapprochement.

Suite à ce développement, la deuxième section a pour but de mettre en évidence la difficulté de mesure de la performance. Différentes approches contribuent à l'explication de cette dernière et ont abouti à des résultats mitigés. Les différentes théories et méthodes (financières, comptables et perceptuelles, etc.) ont été tenu pour cause de la discordance des résultats.

Ainsi, cette section nous a permis d'examiner la possible influence des facteurs explicatifs et contextuels dans la réussite et l'échec d'une opération de FA.

Cette première partie nous a permis de mieux cerner notre sujet et de bien comprendre notre problème. En effet, il existe un réel manque dans la littérature concernant le(s) facteur(s) déterminant(s) d'un succès ou d'un échec de FA dans le secteur bancaire.

La deuxième partie a donc pour but d'éclairer ce manque et de répondre à notre problématique par l'intermédiaire d'une approche purement qualitative.



DEUXIEME PARTIE

APPROCHE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION A LA DEUXIEME PARTIE : LA DEMARCHE DE LA RECHERCHE

Le chercheur, en quête de réponses à ses questions de recherche, se trouve confronté à une multitude de méthodes possibles. Il doit mener une réflexion sérieuse avant de répondre à deux questions centrales. La première porte sur la stratégie de la recherche. Il s'agit de s'interroger et de justifier ses choix épistémologiques. La seconde porte sur la stratégie d'accès au réel (Wacheux, 1996). Elle consiste à sélectionner « les outils et les techniques qui aident le chercheur dans la réalisation de son programme » (Wacheux, 1996, p. 87).

Ainsi, nous introduisons cette partie de la thèse par la délimitation de notre positionnement épistémologique (choix du paradigme, de l'approche et de la démarche de recherche) permettant de vérifier la qualité de notre recherche. Cette section est une partie intermédiaire. En règle générale, dans une thèse de doctorat, les thèmes abordés dans cette partie traitent essentiellement de la démarche et de la méthodologie de recherche. Cependant, le caractère individuel du projet de recherche impose que nous présentions de manière distincte et détaillée notre propre positionnement épistémologique ainsi que nos contributions.

« Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. Cette réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse. Elle lui permet d'asseoir la validité et la légitimité de sa recherche » (Girod-Séville & Perret, 2003, p.13) d'où l'objectif de ce chapitre introductif. Il s'avère donc essentiel d'insérer notre recherche dans un paradigme (ou cadre de référence), une approche et une démarche.

Ce chapitre présente les choix méthodologiques et la démarche de recherche. Cette dernière peut être résumée par la figure 29 ci-dessous. Ce chapitre s'attache à suivre de façon générale le déroulement de la recherche. De plus, nous nous sommes inspirés de nombreux travaux pour nous aider dans la structuration de notre démarche (Charreire-Petit, 1995 ; Vandangeon-Derumez, 1998 ; Royer, 1999 ; Ayerbe, 2000 ; Thiétart, 2007).

De façon générale, ce chapitre suit le déroulement de la recherche. Une première partie présente, à la suite de la définition de la question de recherche, nos choix épistémologiques et méthodologiques. Précisément, la première section présente les différents paradigmes existants en sciences de gestion, suivis de l'explication du choix de posture épistémologique retenu pour cette étude, à savoir l'interprétativisme. La deuxième section décrit le processus de construction de connaissance : elle expose la méthode de sélection des cas afin de

permettre, au sein de cette section, d'expliquer et de justifier la méthode d'accès au terrain, à savoir une démarche qualitative basée sur une étude de cas multiples.

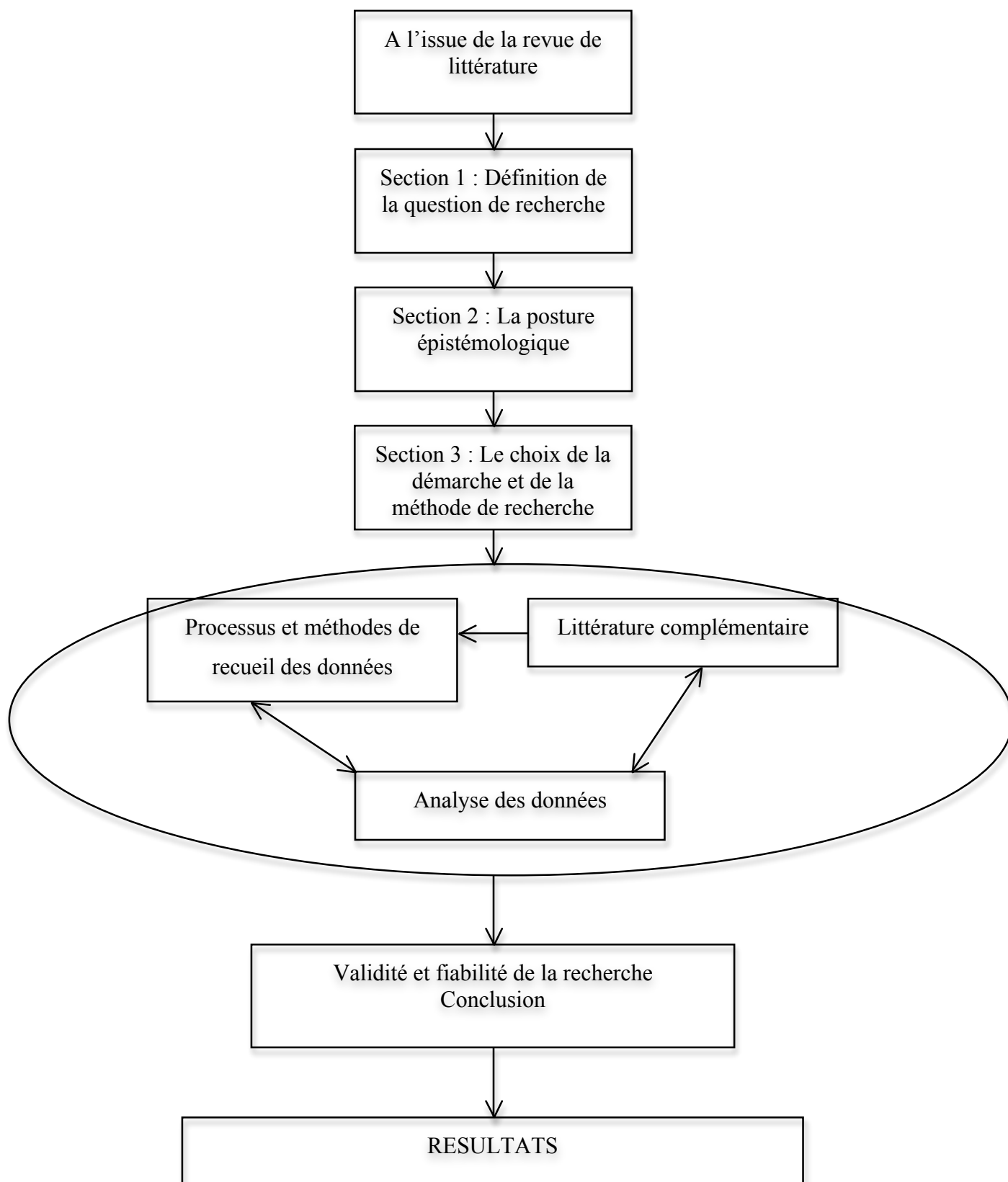


Figure 29 : Démarche de la recherche (Inspiré par Royer, 1999, p.66)

SECTION 1 – DEFINITION DE LA QUESTION DE RECHERCHE

D'un point de vue théorique, comme nous l'avons précisé précédemment, il existe de nombreuses insuffisances concernant la compréhension des opérations de FA dans le secteur bancaire. La recrudescence des opérations de FA s'explique par des déterminants théoriques microéconomiques en termes de recherche d'efficacité économique et de pouvoir de marché. Ces déterminants prennent aujourd'hui tout leur sens, notamment dans le secteur bancaire. Le morcellement de la littérature financière et économique, ainsi que les résultats quantitatifs contradictoires des études sur les déterminants du succès ou de l'échec des FA montrent la nécessité de se concentrer sur les perceptions des acteurs, ayant vécu de près ou de loin une opération de FA, afin de déterminer, s'il existe un facteur déterminant de la performance des FA bancaires.

Dans le chapitre 1, la revue de la littérature dans le domaine de la performance des FA nous conduit à dégager deux points essentiels qui sont, d'une part, la richesse des facteurs identifiés comme agissant sur la performance de ces opérations, et, d'autre part, l'importance des réactions, des perceptions et des attitudes des membres du personnel dans la réussite de l'opération de FA. En revanche nous avons pu noter la relative faiblesse des études quantitatives adoptant une approche dynamique générale du processus de performance. De plus, il n'existe aucun travaux, à notre connaissance, qui offre une analyse perceptuelle des facteurs influençant la réussite ou l'échec d'une FA dans le secteur bancaire.

Ainsi, l'ensemble de ces éléments nous a conduit à préciser l'objectif et la question de notre recherche.

En effet, comprendre en profondeur la façon dont s'établit et évolue, dans le temps, une FA bancaire est notre projet de connaissance. Pour être plus précis, la problématique générale de la recherche est de comprendre quels facteurs majeurs influencent le résultat d'une FA bancaire. Afin de répondre à cette problématique, nous entendons nous concentrer sur l'approche dynamique de la performance. Ainsi, le caractère dynamique s'oppose au caractère statique. L'étude de la performance dans les opérations de FA se fait dans le temps et non plus en instantané, à un instant (date) « t ».

L'objectif principal de notre recherche est de comprendre comment deux entreprises, décidées à fusionner, arrivent à un échec ou à une réussite et à travers quel facteur déterminant cette performance évolue positivement ou négativement au cours du temps. Notre recherche

consiste à analyser les perceptions de certains acteurs, ayant vécu de près ou de loin une FA, face à la performance des opérations de FA bancaires.

La question de recherche peut ainsi être formulée : ***Quel facteur de la performance explique le succès ou l'échec perçu d'une opération de FA dans le secteur bancaire ?***

Sachant que nous travaillons dans une situation ex-post¹⁹⁶, cette interrogation visait un double objectif : décrire le concept de la performance¹⁹⁷, d'une part, et, d'autre part, essayer de montrer qu'un de ses facteurs est déterminant pour obtenir un résultat positif ou négatif d'une opération de FA dans le secteur bancaire. Ainsi, cette première question présente deux facettes :

- * *Premièrement*, elle nous amène à identifier, clarifier et préciser ce qu'est le concept de la performance et à travers quels facteurs elle s'articule dans le cas de FA (chapitre 2).
- * *Deuxièmement*, cette question de recherche fait appel aux perceptions de la performance de certains acteurs interviewés. Notre approche est donc basée sur les faits et événements constatés au cours du processus « entier » de fusion, ainsi que sur les interprétations différentes des faits par les acteurs. Nous cherchons à comprendre le vécu des acteurs, leurs comportements, leurs représentations et leurs perceptions de l'avenir de l'organisation, afin de faire un possible rapprochement avec le résultat réalisé d'une opération de FA bancaire.

Ainsi, Denzin et Lincoln (1994) expliquent que les positionnements épistémologiques et méthodologiques d'une recherche ne sont pas donnés *a priori*. Ils sont largement influencés par les questions posées et le contexte de la recherche. Dans les paragraphes suivants, nous allons voir comment ces deux éléments nous ont guidé lors de la démarche générale de notre recherche : dans un premier temps, dans notre choix épistémologique en nous orientant vers une posture interprétativiste (section 2), dans un second temps, en nous guidant dans un choix d'approche « abductive » (section « 3 ») et, enfin, en nous confortant dans l'ensemble des choix effectués en termes de recueil et d'analyse des données (chapitre 3).

¹⁹⁶ Nous travaillons avec beaucoup de recul sur nos opérations de FA, cf. section 3, p.242.

¹⁹⁷ cf. Chapitre 2, section 1, p. 95.

SECTION 2 - LA POSTURE EPISTEMOLOGIQUE

Toute recherche reflète inévitablement une certaine vision du monde et de la connaissance (Bergadàa et Nyeck, 1992). Répondre à la question de la scientificité de la recherche nécessite de s'engager sur une voie épistémologique, puisque c'est l'épistémologie qui permet de dire ce qu'« est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance » (Perret et Séville, 2003, p. 13). La réflexion épistémologique permet ainsi de comprendre l'ensemble des présupposés sur lesquels la recherche s'appuie et d'expliquer les implications qui en découlent. Parce que le positionnement épistémologique permet aux lecteurs de mieux comprendre le propos de la recherche, il est indispensable de le justifier au regard des paradigmes existants.

Sachant que tout travail repose sur une certaine vision du monde, une explication des tendances épistémologiques permet de mieux contrôler notre démarche de recherche et d'accroître la validité de notre connaissance. Cette partie s'attache à répondre aux questions épistémologiques que soulève notre étude. La réflexion épistémologique est consubstantielle à toute recherche qui s'opère (Martinet, 1990) dans la mesure où elle précise l'essence de la réalité observée et la relation entre la théorie et cette réalité (Koenig, 1993). « Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. Une explication de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable » (Girod-Séville & Perret, 1999 : 13).

Le chercheur s'interroge sur la nature de la réalité observée, le rapport qu'il entretient avec l'objet d'étude, le chemin pour engendrer la connaissance et la nature de la connaissance produite. Pour développer une démarche de recherche cohérente, le chercheur peut se poser les questions suivantes : Puis-je appréhender l'essence de la réalité ou, doit-elle être envisagée comme un construit social ?¹⁹⁸ L'objet de recherche est-il indépendant du chercheur ou,

¹⁹⁸ La construction sociale de la réalité est concept intrigant. Lors de son ouvrage, Peter L. Berger et Thomas Luckmann (1966) s'y posent des questions à la fois simples et redoutables : « le monde social dans lequel nous vivons est le produit de l'activité humaine. Pourtant, nous tendons à le percevoir d'une part comme un monde de choses, extérieur à nous, d'autre part comme évident, allant de soi ». D'après ces auteurs, la réalité est un construit social et la sociologie de la connaissance se doit d'étudier la construction de cette réalité. L'homme de la rue considère la réalité comme « pré-donnée ». Le philosophe cherche à connaître la validité de la réalité et de la connaissance. Entre les deux, le sociologue constate que la réalité et la connaissance sont afférentes à un contexte, à une relativité sociale.

existe-t-il une interdépendance entre le chercheur et l'objet ? La connaissance est-elle engendrée par un processus d'explication, de compréhension, de construction ? La connaissance produite est-elle objective et acontextuelle ou subjective et contextuelle ? Quelle est la valeur de la connaissance produite ?

Ces questions sont reliées : la nature de la connaissance produite dépend par exemple de la réalité que l'on appréhende et de la nature du lien entre le chercheur et l'objet. Deux éléments vont donc déterminer notre positionnement : le contexte dans lequel nous observons la réalité et les questions posées.

Le chercheur peut emprunter plusieurs chemins pour trouver les réponses à ces questions de recherche. Il peut notamment s'appuyer sur trois paradigmes principaux repérés en sciences de gestion : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Girod-Séville & Perret, 1999 ; Martinet, 1990). Ces trois paradigmes se distinguent essentiellement par rapport à la conception de la réalité qui les sous-tend et par rapport à la définition de la relation entre le chercheur et son objet de recherche. Chaque paradigme pose un regard différent sur les questions ontologiques et épistémologiques ; il apporte au chercheur un schéma intellectuel ou un cadre de référence pour organiser sa réflexion. Ainsi, l'inscription dans un paradigme implique l'adhésion à une méthodologie. Les divergences majeures de ces trois paradigmes sont donc d'ordre ontologique, épistémologique et méthodologique. En effet, on constate que le positivisme a pour projet d'expliquer la réalité qui existe (hypothèse ontologique), l'interprétativisme cherche, quant à lui, à comprendre la réalité et le constructivisme a pour but de la construire.

2.1 LE PARADIGME POSITIVISTE

Le projet positiviste, et par extension l'empirisme logique, est né au 19^{ème} siècle avec le développement des sciences de la nature et la volonté de ces dernières de se démarquer des discours idéologiques ou moraux, idéologiques ou religieux (Herman, 1988). A l'époque, cette réaction est fondamentale dans les « humanités » pour s'opposer aux spéculations sans fondement empirique ou pratique (Comte, 1844). *Pour les positivistes, la connaissance se base sur l'observation et l'expérience des faits sociaux, considérés comme des choses.*

Quels sont les principes du positivisme ? Le premier postulat est d'ordre ontologique¹⁹⁹ : à la question « quelle est la forme et la nature de la réalité ? », la réponse des positivistes consiste à affirmer que la réalité est objective et a une essence propre indépendante des observateurs qui tentent de la décrire. Jean-Louis Lemoigne (dans Martinet, 1990, p.91-92) le formule de la façon suivante « ce qui est, est ; et toute chose connaissable a une essence : la connaissance scientifique implique nécessairement une ontologie ; autrement dit la sciences dispose d'un critère de vérité : sera vraie une proposition qui décrit effectivement la Réalité ». Cette indépendance de l'objet, physique, vivant ou social, vis-à-vis du sujet qui l'étudie permet à ce dernier de revendiquer l'objectivité de la connaissance produite.

Le déterminisme constitue le second principe du positivisme ; il complète sa position ontologique réaliste. Car non seulement la Réalité, l'Univers, la Nature, la Société sont indépendants du chercheur, mais, en outre, ils contiennent leurs propres lois, immuables et invariables. Il existe donc un ordre universel dont les événements se succèdent de façon nécessaire et non aléatoire.

La troisième hypothèse, dite d'épistémologie objective dualiste, postule que le chercheur doit et peut se placer en position d'extériorité par rapport au phénomène étudié, puisque l'observateur et l'objet étudiés sont deux entités clairement séparées, d'une part et, d'autre part, grâce aux précautions prises par le chercheur pour rester détaché et distant de son objet d'étude²⁰⁰. Faisant preuve d'objectivité, de neutralité et travaillant dans des conditions contrôlées, le chercheur est alors en mesure d'exclure toutes considérations de valeur susceptibles de l'influencer. De même, le postulat d'indépendance entre l'observateur et son objet d'étude permet de considérer que, sous certaines conditions, le chercheur n'influence pas l'objet étudié.

¹⁹⁹ L'ontologie est l'étude de l'être en tant qu'être, l'étude de ce qui est. Les prémices ontologiques relatives aux paradigmes ont donc trait à la nature de la réalité.

²⁰⁰ Un état fréquemment appelé dualisme objet/sujet.

Ainsi, les fondements sous-tendant ce courant sont : l'unité de la science, l'utilisation d'une méthodologie de la recherche qui est nécessairement celle des sciences exactes et la recherche de lois générales (Mucchielli, 2004). Selon la conception positiviste, l'univers fonctionne selon les lois de la nature et la réalité est universelle. Le but du chercheur est alors de trouver les causalités qui organisent l'action humaine (Evrard et alii, 2000). Le chercheur est extérieur à ce qu'il observe et peut en toute indépendance connaître la réalité sous-jacente. Son but étant de découvrir les lois universelles et les relations causales, le chercheur doit se centrer sur les faits et réduire le phénomène étudié à ses éléments de base, du complexe au simple. Il construit alors un système hypothético-déductif avant de le confronter à des situations empiriques supposées représentatives (Wacheux, 1996, p.39). Trois critères de validité sont généralement utilisés : vérifiabilité²⁰¹, confirmabilité²⁰² et réfutabilité²⁰³ (Thiétart, 2003).

Rappelons qu'en sciences des organisations, c'est le positivisme²⁰⁴ (ou post-positivisme) qui est le paradigme dominant. L'identification d'une posture épistémologique positiviste²⁰⁵ formule une problématique dans le but d'identifier des incohérences, des insuffisances dans les théories et/ou entre les théories et les faits. Il interroge donc les faits en cherchant à trouver des raisons simples pour relier les faits aux causes explicatives. Ce courant permet donc une recherche de régularité par l'émission d'hypothèses afin d'observer si elles sont efficaces. Cependant, dans notre recherche, cette posture épistémologique éliminerait toute possibilité de prendre en compte les interactions entre les acteurs, leurs interprétations de la situation et leur vécu, susceptibles d'influencer le déroulement du processus d'intégration. Le sujet de la dimension organisationnelle et culturelle pose donc un réel problème épistémologique absent de la finance classique.

²⁰¹ On entend par vérifiabilité, la connaissance qui est soumise à une vérification empirique.

²⁰² Ce terme met en cause l'universalité d'une vérité car elle est impossible à être prouvée au cas par cas et accepte donc sa validation comme étant seulement probable.

²⁰³ La réfutabilité empêche l'affirmation qu'une théorie est vraie, mais elle permet celle qu'une théorie qui n'est pas vraie.

²⁰⁴ Le paradigme positiviste est le système philosophique fondé par Auguste Comte (1798-1857) qui considère que l'homme ne peut atteindre les choses en elle-même (leur être, leur essence) et que seuls les faits expérimentés ont une valeur universelle. Il a pour but de codifier les connaissances dites "positives", celles qui découlent directement de l'observation et de l'expérience et d'éliminer tout ce qui subit l'influence de la métaphysique. Le positivisme établit une hiérarchie entre les sciences qui part de l'étude des corps bruts et s'élève jusqu'aux corps organisés, aboutissant à la sociologie, qui ne se développera qu'à la fin du XIXe siècle. Par sa vision du monde et ses méthodes, le positivisme est très proche des sciences naturelles.

²⁰⁵ Le chemin de la connaissance qu'emprunte le paradigme positiviste reste largement guidé par l'idée que « la réalité connaissable à un sens en elle-même et que ce sens ne dépend pas nécessairement des préférences personnelles des observateurs qui s'efforcent de l'enregistrer sous forme de détermination (qu'elles soient lois, principes, causes, conjectures ou théories) » (Le Moigne 1995 : 23). Il n'y a pas d'opposition entre la compréhension et l'explication, la première étant nécessairement incluse dans la seconde : l'explication implique la compréhension.

2.2 LE PARADIGME CONSTRUCTIVISTE

Fondamentalement, le constructivisme coïncide avec une attitude ouverte de recherche, plutôt qu'avec un paradigme définitif. Selon une lecture symétrique à celle du positivisme, Le Moigne (1990) propose de voir la réalité comme une construction. Il existe plusieurs attitudes constructivistes. Le dénominateur commun, cependant, est une manière de se comporter et de penser (Von Glaserfeld, 1988) en sujet, des objets par l'expérience (Le Moigne, 1990). La démarche a pour objectif d'expliquer la réalité en élaborant une représentation par l'exercice de l'intelligence. « Le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer » (Wacheux, 1996, p.43). L'essence de la réalité n'existe pas. L'homme la construit par ses actions. Etant une construction, la réalité n'est jamais indépendante de l'esprit et de la conscience du chercheur. Le Moigne nomme ce fondement le principe d'interaction sujet/objet (1990, p. 108). En effet, l'environnement se construit dans les représentations des acteurs. Les conceptualisations, les discours des acteurs, donc toutes les manifestations visibles sont des représentations du réel à l'origine de l'émergence du questionnement.

Nous attribuons à Kant (1783) la base philosophique du constructivisme, lorsqu'il affirme que : « penser, c'est unifier des représentations par la conscience ». En effet, le constructivisme abandonne la croyance d'un accès objectif possible du réel. *A contrario* l'acceptation d'un univers construit, avec les représentations des acteurs, oriente la démarche de recherche (Le Moigne, 1990).

Le chercheur s'intéresse à l'ensemble des savoirs disponibles dans la société (Berger et Luckmann, 1967), et à l'émergence des modes de connaissances (la sociogenèse de Piaget, 1977). Le projet de connaissances suppose d'explicitier les expériences individuelles et collectives perpétuellement mobilisées dans les actions quotidiennes (Giddens, 1984). Il ne s'agit pas de sociologie compréhensive, si le questionnement se construit à partir des représentations et d'interrogations des acteurs, validant les propositions des chercheurs. L'explication reste une formalisation extérieure aux individus, elle est elle-même une représentation, dans laquelle les acteurs doivent se reconnaître (critère de représentativité), et dont la cohérence logique s'apprécie par des instances extérieures (critère de pertinence).

De plus, le monde social est un ensemble d'interprétations se construisant en fonction des interactions entre acteurs. La connaissance est alors subjective et contextuelle. Ceci implique de nouveaux critères de validité. Même si les auteurs ne sont pas tous d'accord, deux critères émergent comme centraux. Pour certains, la connaissance est validée lorsqu'elle convient à la situation donnée. Ce premier critère d'adéquation prévoit que la connaissance est évaluée en fonction des objectifs du chercheur (Allard-Poesi et Maréchal, 2003). Le second, avancé par Le Moigne (1990), précise que les connaissances ne pouvant être « démontrées », le chercheur doit, *a minima*, exposer dans quelle(s) mesure(s) elles sont, à la fois, argumentées, constructibles et reproductibles. Il s'agit du critère d'enseignabilité, soulignant l'importance de la capacité de la connaissance à être comprise par d'autres personnes.

2.3 LE PARADIGME INTERPRETATIVISTE

Alors que la vision de la réalité, pour les positivistes, conduit à rechercher des causalités entre les événements et des faits observés, pour les interprétativistes, le caractère privilégié de la production de connaissance se fonde sur la recherche de compréhension. La connaissance ne consiste pas à expliquer la réalité mais à « la comprendre au travers des interprétations qu'en font des acteurs » (Perret et Séville, 2003, p.23). La tradition interprétative nie la possibilité pour le chercheur de produire une connaissance objective de la réalité. Cette mise en cause émane du statut que l'interprétativisme accorde à la réalité. Celle-ci n'est jamais que le fruit des interprétations d'individus situés dans le temps et dans l'espace. Le projet interprétativiste passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité et place ainsi ces derniers au cœur du dispositif. Apporter des interprétations aux comportements nécessite de « retrouver les significations locales que les acteurs en donnent » (Perret et Séville, 2003, p. 24), c'est-à-dire des significations situées dans un contexte spatio-temporel. La prise en compte du contexte par le chercheur est dès lors fondamentale. L'interprétativisme est focalisé sur l'autonomie de l'acteur et sur sa capacité à modifier les événements.

Les recherches interprétativistes utilisent des données empiriques relatives aux personnes - intégrant le cadre de référence de l'acteur pour représenter les situations - ainsi que des données théoriques pluridisciplinaires (Wacheux, 1996). Les chercheurs s'intéressent alors aux phénomènes en situation ou aux événements singuliers (caractère idéographique) et cherchent à « se mettre à la place de l'autre » pour percevoir ce qu'il ressent. En effet, du point de vue méthodologique, l'interprétativisme privilégie la pratique de l'empathie : la création de la connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent de la

réalité. A l'explication par les lois du monde social se substitue le projet de saisir ce qui est signifiant pour les acteurs. Dans notre démarche scientifique, nous prenons en compte les intentions, les motivations et les croyances pouvant orienter le comportement des individus.

Les principales réponses apportées par chacun de ces trois paradigmes en sciences de gestion sont résumées dans le tableau 8 ci-dessous sachant que le chercheur doit se questionner pour pouvoir se positionner au regard d'une indispensable adéquation finalité/approche²⁰⁶ :

	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Nature de la « réalité »	Hypothèse ontologique	Hypothèse phénoménologique	Hypothèse phénoménologique
Vision du monde social	Déterminée Le monde est fait de nécessités	Intentionnelle Le monde est fait de possibilités	Intentionnelle Le monde est fait de possibilités
Nature du lien entre le chercheur et l'objet	Indépendance du chercheur et de l'objet	Interdépendance du chercheur et de l'objet	Interdépendance du chercheur et de l'objet
Chemin de la connaissance scientifique	La découverte L'explication	L'interprétation La compréhension	La construction
Nature de la connaissance produite	Objective et acontextuelle	Subjective et contextuelle	Subjective et contextuelle
Valeur de la connaissance produite	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie	Adéquation Enseignabilité

Tableau 12 : Posture épistémologique des principaux paradigmes en sciences de gestion
(Extrait Thiétard et al., 1999 : 14-15)

Ces trois paradigmes constituent, au sens de Kuhn (1983), autant de modèles, de schémas intellectuels ou de cadres de référence dans lesquels peut s'inscrire notre recherche. Le choix de la posture épistémologique est une phase déterminante dans le projet d'étude pour légitimer les fondements du phénomène étudié. Schématiquement, on peut dire que :

²⁰⁶ L'adéquation finalité/approche est énoncé schématiquement par Girod-Séville et Perret (2003, p.14-15).

- * Les positivistes, distinguant des sciences, ont choisi pour ces dernières des critères précis et universels. Depuis Popper, tout ce qui est « falsifiable » (critère de réfutabilité) est jugé scientifique. Aujourd'hui on parle davantage de vérifiabilité, (qui suppose la faculté d'une proposition à être vérifiée), de confirmabilité (on remplace la preuve par la probabilité). La logique positiviste dénonce alors clairement le raisonnement inductif pour se placer dans une logique hypothético-déductive.
- * Les relativistes (constructivistes et interprétativistes) contestant cette unicité de la science, arguent d'une spécificité des sciences sociales et construisent des critères de validité tels que les critères d'adéquation, de convenance²⁰⁷ (Glaserfeld, 1988) ou d'enseignabilité (Le Moigne, 1995)

Ainsi, le très jeune champ de la recherche en sciences de gestion²⁰⁸ a ouvert aux chercheurs un domaine inépuisable portant sur une combinaison de contenus (une entreprise, un processus) et de finalités (expliquer, comprendre, construire) à laquelle vont s'ajouter la diversité des méthodes utilisées et des théories mobilisées (Thiétart, 2003, p.2). Notons, de plus, que d'après Miles et Huberman (2003, p.18) « les limites entre les épistémologies sont devenues plus floues » et, dans la pratique de la recherche empirique, toutes les postures sont proches du centre d'un « continuum épistémologique avec des chevauchements multiples ».

C'est dans ce cadre qu'il semble important de souligner la finalité de notre recherche, laquelle va être déterminante dans le choix du positionnement épistémologique que nous ferons : expliquer, comprendre ou construire.

Ainsi, dans le cadre de la présente recherche, l'approche interprétativiste a été privilégiée, car elle est apparue la plus à même de répondre aux objectifs de la recherche et a semblé être la plus capable de tirer le meilleur parti, la quintessence des théories et concepts présentés lors de la première partie de notre travail. Ce choix va être précisé par la suite.

²⁰⁷ Glaserfeld (1988, p.23) fait un parallèle entre une clé et une théorie : *“une clé convient si elle ouvre la porte qu'elle est supposée ouvrir. La convenance dans ce cas décrit une capacité: celle de la clé et non pas celle de la serrure”*. Une théorie ne doit donc pas être évaluée selon un critère de la conformité avec la réalité, mais d'après son utilité: ainsi, le savoir convient à la réalité comme une clé convient à une serrure.

²⁰⁸ Miquel P.A cite par Nikitin (2003), date la naissance de l'appellation *“sciences de gestion”* de juin 1969, deux ans avant la création du diplôme universitaire du même nom (la maîtrise de sciences de gestion) et du titre de la 6^{ème} section des enseignants chercheurs.

2.4 LE CHOIX DU PARADIGME INTERPRETATIVISTE DANS NOTRE ETUDE

Notre but est l'enrichissement de la connaissance, c'est pourquoi notre objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques, valides, robustes et rigoureusement élaborées. La finalité propre aux sciences de l'organisation étant une finalité d'action (Martinet, 1990), notre étude - qui s'insère dans les sciences de l'organisation - doit alors être conçue comme un savoir instrumental, un outil et un moyen plutôt qu'une science. Nous nous alignons ainsi sur Feyerabend (1979, p.332). Pour lui, « l'idée que la science peut, et doit être organisée selon des règles fixes et universelles est à la fois utopique et pernicieuse. Cette idée est utopique car elle néglige la créativité de l'homme. Elle est pernicieuse car elle ne favorise pas son développement »²⁰⁹.

En effet, notre objectif était de comprendre, en réponse à un contexte à la fois plus contraignant et plus risqué véhiculant la lourdeur et les incertitudes, l'auditeur trouve des ressources de nature différente dans son environnement professionnel, selon sa « pratique » professionnelle. C'est, bien entendu, à dessein que nous utilisons le verbe « comprendre » résumant, si la démonstration sur la finalité de la recherche a été bien comprise, notre positionnement épistémologique, et par la suite, la méthodologie. Girod-Séville et Perret (2003, p.15) insiste sur la terminologie employée par le chercheur pour répondre au mieux à sa problématique : *le positiviste utilisera une formulation en termes de « pour quelles causes ... » ; le constructiviste choisie « pour quelles finalités... » ; l'interprétativiste privilégiera, quant à lui, « pour quelles motivations des acteurs... ».*

Dans l'interprétativisme, notre objet d'étude ne trouve sa forme définitive qu'à la fin de la recherche. La définition de ce dernier dans le paradigme interprétativiste implique l'immersion du chercheur dans le phénomène étudié. L'objet émane de l'intérêt du chercheur pour un phénomène, la définition de l'objet implique une observation plus ou moins participante, ce qui fait que l'objet se précise simultanément à sa compréhension, se développe par son empathie et par son adaptation constante au terrain (Thiétart, 2003). Autrement dit, la compréhension du système permettant d'assigner un sens aux comportements (Schwandt, 1994) se construit chez le chercheur étape par étape, au moment où nous aurons développé une interprétation du phénomène étudié. Dans ce paradigme, la

²⁰⁹ Cité par Girod-Séville & Perret (2003), Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiétart R-A. (Coord.), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, p.13-32.

réalité est essentiellement mentale et perçue (hypothèse phénoménologique), elle reste méconnaissable objectivement car nous n'avons pas la possibilité de l'atteindre directement (Thiétart, 2003), tandis que dans le constructivisme radical, elle n'existe pas, le chercheur doit donc l'inventer.

De plus, le paradigme interprétativiste accepte l'idée que la réalité est le produit de constructions mentales individuelles ou collectives et que *de facto*, ces réalités sont susceptibles d'évoluer dans le temps (Guba & Lincoln, 1994). En effet, le monde social est constitué d'interprétations qui se construisent à travers les interactions entre les acteurs, dans des contextes toujours particuliers (Thiétart, 2003). Dans l'interprétativisme existe une relation interdépendante entre le sujet et l'objet de recherche (hypothèse d'interactivité) (Schwandt, 1994). De ce fait, la réalité est dépendante de l'observateur, les hypothèses qui s'y formulent sont relativistes et les connaissances produites sont subjectives et contextuelles. L'immersion du chercheur stimule sa compréhension de l'intérieur du phénomène, afin de pouvoir saisir les problématiques, les motivations et les représentations des acteurs.

Le chercheur s'intéresse donc à comprendre la manière dont les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à leur réalité sociale. Cette vision permet de prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons et les croyances des acteurs (Pourtois et Desmet, 1988). Ici, le chercheur privilégie le développement de la compréhension de la réalité sociale plutôt que de découvrir simplement la réalité et les lois la régissant (*Verstehen*). La définition de l'objet de recherche suppose dès lors une immersion dans le phénomène étudié et une observation plus ou moins participante. Cette immersion et cette observation permettront de développer une compréhension, vue de l'intérieur, de la réalité sociale, et en particulier d'appréhender les problématiques, les motivations et les significations que les différents acteurs y attachent. La construction de l'objet ne peut se limiter à l'élaboration d'une problématique générale dirigeant le processus de recherche et visant à expliquer ou prédire la réalité. L'objet émane ainsi de l'intérêt du chercheur pour un phénomène et se précise à mesure que sa compréhension, par l'empathie et par une adaptation constante au terrain, se développe. Ce n'est finalement que lorsque le chercheur aura développé une interprétation du phénomène étudié qu'il pourra véritablement définir les termes de son objet. L'objet revêt sa forme définitive de façon quasi-concomitante avec l'aboutissement de la recherche.

Dans cette perspective, la figure 30 ci-dessous illustre la dynamique de construction de l'objet de recherche.

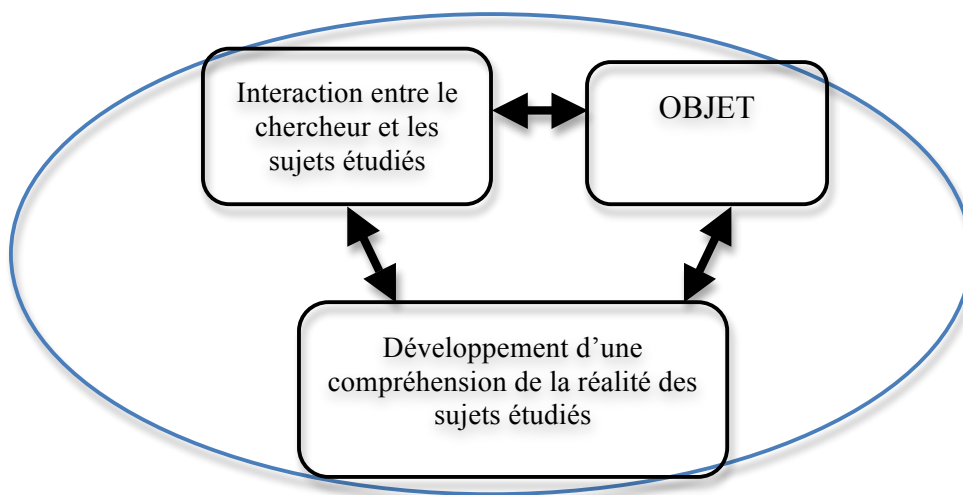


Figure 30 : Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative²¹⁰

Cette étroite interaction avec l'objet d'étude conduit à une interprétation relative de la réalité. L'adoption de l'approche interprétativiste permet au chercheur une adaptation constante aux caractéristiques du terrain d'étude, ce qui n'est pas négligeable, compte tenu du nombre réduit d'études réalisées sur notre sujet. En raison des caractéristiques de notre démarche, cette méthode s'avère appropriée pour comprendre les perceptions des dirigeants, et autres acteurs, choisis et interrogés, sur l'échec et la réussite d'une opération de FA bancaire. En effet, la particularité du paradigme interprétativiste est la complexité de son usage. Si le positiviste se concentre essentiellement sur des questions méthodologiques telles que l'échantillonnage, la fiabilité, la validité, etc., le chercheur interprétativiste, lui, se trouve tout d'abord confronté à des questions épistémologiques importantes, voire philosophiques, avant même de pouvoir accéder aux aspects méthodologiques (Shankar et Goulding, 2001). Rappelons que le choix du paradigme engage la recherche dans tout son processus, allant des questions de recherche à la collecte et l'analyse des informations. Il semble alors indispensable de comprendre comment l'approche conceptuelle de la recherche a conduit à privilégier ce paradigme plus qu'un autre.

²¹⁰ Source : Thiétart, 2003, p.43.

Enfin, l'objectif de notre étude ne se limite pas seulement à la compréhension des interprétations des acteurs quant au processus d'échec et de réussite des opérations de FA bancaires. En effet, notre démarche de découverte de la réalité consiste à mettre en évidence des faits, permettant d'appréhender le déroulement du processus d'intégration post-fusion. Ainsi, dans la logique de découverte de la réalité, notre démarche a pour objectif de mettre en évidence des faits, mais aussi des sentiments et des opinions. Cette volonté d'identifier à la fois les perceptions et les faits des acteurs, nous oriente bien vers une position interprétativiste.

Les conséquences du choix de ce positionnement épistémologique seront explicitées dans les prochains paragraphes. Dans la section qui suit, nous décrirons les raisons qui nous ont orienté vers une logique inductive à travers une approche « abductive » ou « adductive » (Blaug, 1982 ; Koenig, 1993).

SECTION 3 - LE CHOIX DE LA DEMARCHE ET DE LA METHODE DE RECHERCHE

Cette section a pour objet de présenter la méthodologie suivie pour collecter les données qui nous ont permis d'éclairer notre problématique de recherche.

En effet, se situer dans un paradigme implique le choix d'une démarche et de la méthode de recherche.

3.1 LE CHOIX DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE

En sciences sociales, il est fréquent d'opposer la démarche déductive à la démarche inductive²¹¹. La dichotomie entre ces deux dernières va au-delà de l'objectif propre à chaque démarche pour concerner le processus de production de la connaissance, le raisonnement, le résultat, etc. associés à chacune d'elle. Dans le tableau 13 suivant figurent les différences majeures caractérisant chacune de ces démarches.

	Démarche Déductive	Démarche Inductive
Processus	<u>Test</u> : la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique	<u>Exploration</u> : la proposition de résultats théoriques novateurs
Objectif	Produire une explication par l'évaluation de la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie initialement formulés	La recherche de l'explication (et de la prédiction) et d'une compréhension
Point de départ → Point d'arrivée	Conceptualisations (hypothèses, modèles, théories) → les tester sur un terrain afin d'apporter une réponse à la question de recherche.	Partir du terrain → conceptualisations (hypothèses, modèles, théories)
Raisonnement	Conception nomothétique : du général au particulier	Conception nomothétique et idéographique
Résultat	Démonstration	Inférences non démonstratives ou incertaines

Tableau 13 : Démarche déductive et démarche inductive²¹²

²¹¹ Il existe une troisième démarche : la démarche abductive utilisée par les interprétativistes. Cette démarche "consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter" (Koenig, 1993, p.7)

²¹² Source : adaptée de Charreire Petit & Durieux (2003).

L'approche inductive est définie d'abord en opposition à l'approche déductive par laquelle on applique à des données empiriques des explications qui trouvent leur source dans un cadre théorique pré-établi (cf. figure 31).

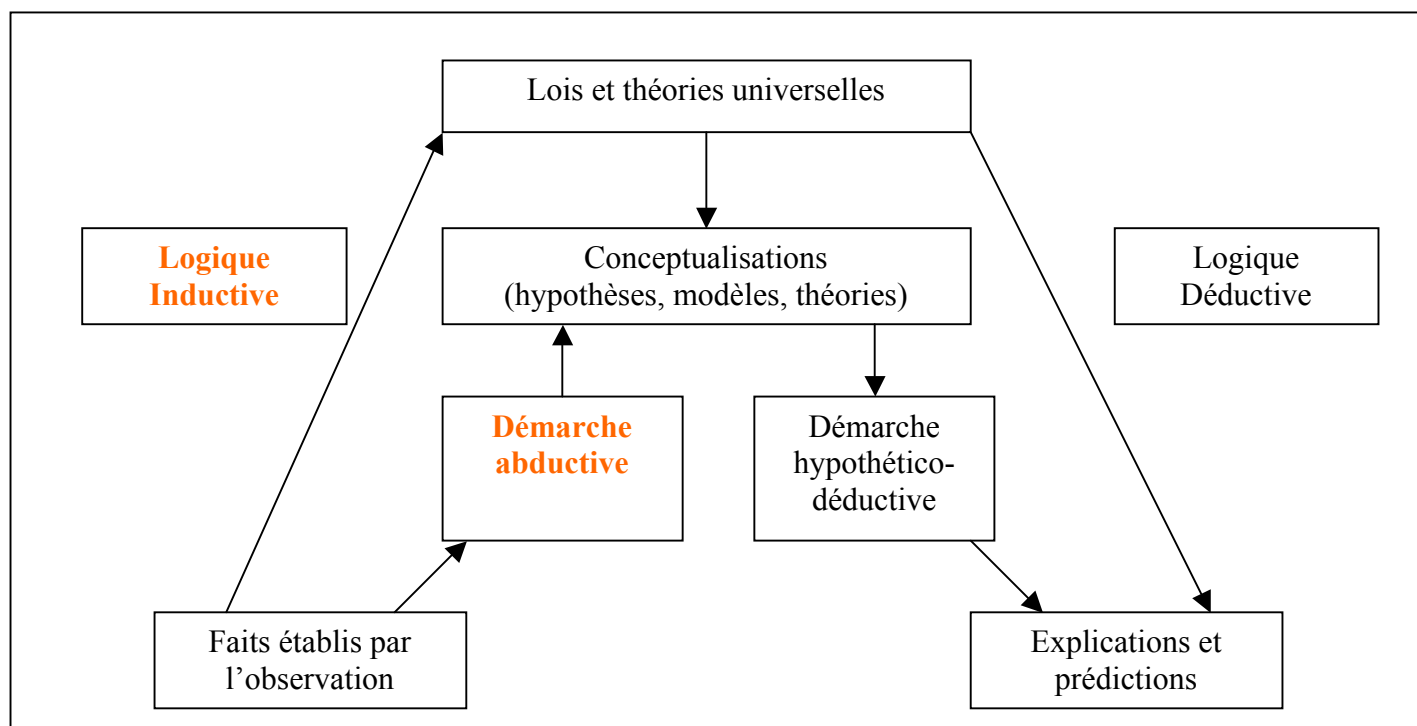


Figure 31 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique²¹³

Cependant, avant de caractériser la démarche inductive qui transparaît dans notre recherche, il est important d'explicitier le concept d'induction (voir figure 32 ci-dessous). Par définition, l'induction est « une inférence conjecturale qui conclut : 1) de la régularité observée de certains faits à leur constance ; 2) de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure » (Morfaux, 1980 : 169).

En d'autres termes, il s'agit d'une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes. Au sens propre du terme, il n'y a induction que si, en vérifiant une relation (sans rien démontrer) sur un certain nombre d'exemples concrets, le chercheur pose le fait que la relation est vraie pour toutes les observations à venir. Là est le principe logique de l'induction.

²¹³ Charreire S. et Durieux F. (1999), « Méthodes de recherche en management » adapté de Chalmers (1987)

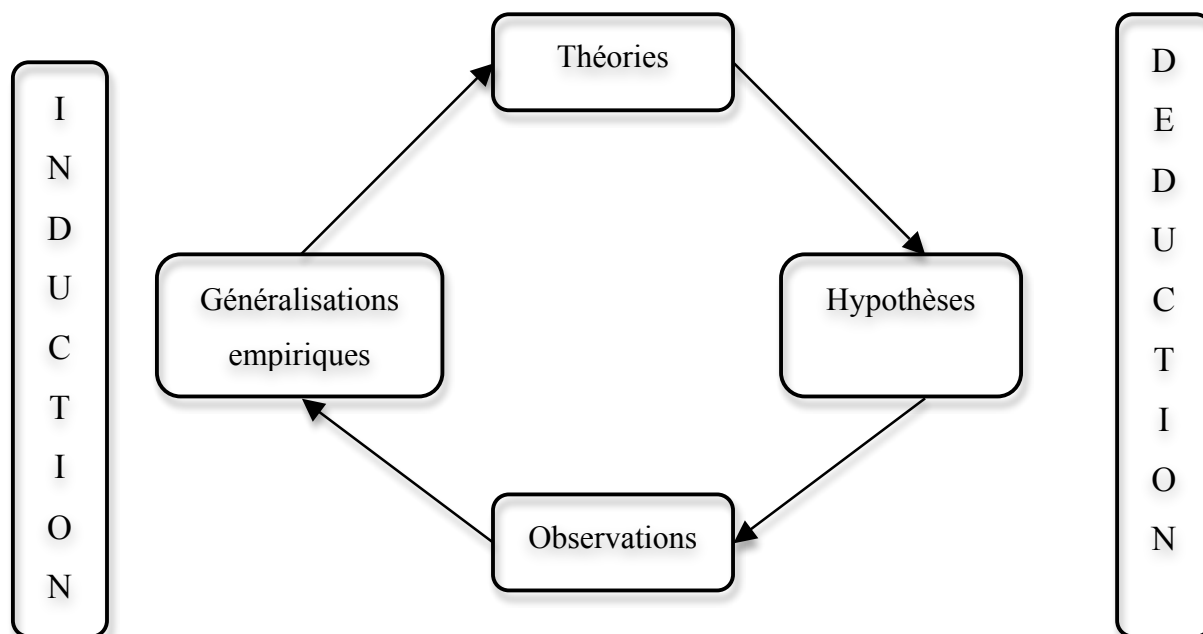


Figure 32 : La « roue de la science »²¹⁴

De plus, l'induction peut intervenir à différents moments de recherche : Chevrier (2004) explore l'approche inductive à l'intérieur du processus de problématisation de la recherche ; Paillé (1994) se réfère à l'induction dans le cadre de l'analyse et l'interprétation des données. Pour les tenants de la théorie ancrée, l'induction guide la méthode globale de recherche. Le choix de l'induction traduit aussi une attitude d'ouverture à l'endroit d'un ensemble de données qui sont recueillies et analysées, sans nécessairement prendre appui sur des théories, un cadre théorique solidement défini et préexistant. Le défi est alors d'élaborer une structure pour mener à bien le processus d'induction au regard de la diversité et du foisonnement possible de données.

Ainsi, dans une approche inductive, le développement de l'interprétation est réalisé à partir de données, issues de ce que vivent les acteurs et ce qu'ils en disent. De plus, le caractère inductif de la recherche entraîne souvent une démarche itérative qui tient compte, au fur et à mesure, des données recueillies sur de terrain. Les recherches inductives présument que l'on découvre sur le terrain des régularités, à partir de cas particuliers. Le chercheur induit de ses observations une formalisation théorique afin de construire une classification des objets raisonnée par l'expérience.

²¹⁴ Source : d'après Babbie E., *The Practice of social Research*, 6ème éd., Belmont, Californie, Wadsworth Publishing Company, 1992.

En résumé, dans le cadre de notre recherche, nous partons de l'hypothèse d'une réalité ordonnée qui peut prendre des apparences de complexité ou de désordre. L'objet n'est pas de prédire l'enchaînement des différents événements, mais de les décrire et les comprendre. Nous nous positionnons donc dans une logique de découverte conforme à celle définie par Koenig (1993), dans la mesure où elle suppose « qu'un ordre caché existe et qu'il est possible de le révéler » (Koenig, 1993).

Cependant, notre recherche est basée sur la volonté de « révéler » un « ordre caché » (Koenig, 1993). Conformément à la recherche de Vandangeon-Derumez (1998) sur la dynamique des processus de changement, il nous a semblé nécessaire d'envisager un certain ordre d'apparition des événements avant même de rechercher des relations entre eux.

Dans cette perspective, nous avons élaboré et présenté un cadre conceptuel décrivant, au regard de la littérature, le concept et le processus de la performance lors d'opérations de FA. Rappelons que ce cadre conceptuel est applicable à tous types d'entreprises réalisant des opérations de FA y compris celles faisant partie du secteur bancaire.

De plus, nous nous sommes concentré sur les travaux s'inscrivant dans l'approche de la perception de la performance des FA. Les apports de la littérature nous servent de guide sur le terrain pour collecter les données, puis au cours de l'analyse, s'interroger sur les concepts significatifs. Ce guide constitue une connaissance théorique de base, nécessaire pour une vision claire du phénomène que l'on entend étudier. La mise à l'épreuve de la théorie passe alors par un aller-retour constant entre les faits observés sur le terrain et la connaissance conceptuelle du phénomène étudié.

Nos résultats ne peuvent être universels, dans la mesure où la réalité telle qu'elle est observée à un moment donné, n'est pas permanente. Les comportements des acteurs en charge du processus d'intégration peuvent évoluer et modifier la situation telle qu'elle a été observée dans le passé. De même, des événements futurs peuvent survenir et remettre en question nos résultats issus d'une observation réelle. Ainsi, nous rejoignons la position Popper (1965) selon qui, « les théories ne sont que provisoires tant qu'elles ont résisté à l'infirmité ». Or, les résultats issus de l'observation du processus d'intégration post-fusion, dans le secteur bancaire, ne peuvent conduire ni à une généralisation ni à une universalité : notre objectif de recherche consiste donc à comprendre ce processus déployé par les acteurs et d'analyser ce dernier par l'intermédiaire de perceptions d'acteurs. Ainsi, ayant peu de construction théorique sur la notion « perceptuelle » dans les opérations de FA, notre recherche semble

donc se rapprocher de l'induction reposant sur un raisonnement « non-démonstratif » (Blaug, 1982) et donc non hypothético-déductif.

Notons que dans le cas d'un raisonnement « non-démonstratif », les résultats issus de l'observation sont possibles dans la mesure où nous admettons la possibilité de les réfuter. C'est le caractère réfutable des résultats qui les différencie des lois universelles. Selon la logique de corroboration de Popper (1965), une théorie est dite hautement confirmée ou « *bien corroborée* », s'il est impossible de trouver un énoncé qui la réfute. Selon Blaug (1982), le raisonnement de type « non-démonstratif » peut s'assimiler à la notion d'adduction²¹⁵. Il explique que l'« on pourrait éviter une énorme source de confusion si l'on imposait le vocable « adduction » pour désigner les types de raisonnement non-démonstratifs vulgairement appelés « induction » » (Blaug, 1982, p.15).

L'induction est donc une inférence logique conférant à la découverte d'une constance, *a priori*, (loi) alors que l'abduction lui confère un statut explicatif ou compréhensif qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testé ensuite. Selon Blaug (1982), le raisonnement de type « non-démonstratif » peut s'assimiler à la notion d'abduction. Ainsi, notre approche correspond à « l'abduction » ou « adduction », définie par Mourral et Millet (1995) comme une « conjecture sans force probante, fondée sur une hypothèse tirée de l'expérience » (ibidem, p.7). « L'abduction est l'opération qui n'appartient pas à la logique et permet de sauter du chaos que constitue le monde réel à un essai de conjecture sur la découverte qu'appartient la manière dont ce saut s'effectue » (Blaug, 1982, p.16). « Alors que l'induction vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig, 1993, p.7).

Dans le cadre d'une recherche abductive, le chercheur en management procède par aller-retour successifs entre le travail empirique effectué et les théories et concepts mobilisés pour appréhender les situations empiriques étudiées, et en construire des représentations intelligibles, en vue de la construction progressive de connaissances en relation avec les savoirs déjà admis. L'axe adductif vise, à partir de l'observation de nos cas de fusions, à

²¹⁵ En d'autres mots, l'abduction conjugue le caractère *a posteriori* de la théorisation fondée sur les données empiriques avec le caractère *a priori* de l'utilisation inférentielle des théories (construites inductivement) pour la continuité logique de la collecte des données, notamment dans la pratique de l'échantillonnage théorique (Reichert, 2004).

développer et proposer un nouveau modèle d'intégration. Notre démarche de compréhension consiste avant tout à « *donner à voir* » la réalité (Perret et Séville, 2003, p.24). Notre création de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent de la réalité.

Ainsi, ces différentes considérations épistémologiques et méthodologiques nous invitent à concevoir une démarche qualitative, comme nous le présentons dans la partie qui suit.

3.2 LE CHOIX DE LA METHODE DE RECHERCHE

La question qui se pose au chercheur réside dans le choix de l'approche qu'il va mettre en œuvre pour collecter et analyser les données. En d'autres termes comment va-t-il aborder la dimension empirique de sa recherche ? Il est donc coutume en recherche de faire une distinction entre le quantitatif et le qualitatif (Grawitz, 1993). Cette dernière se base sur certains critères, à savoir l'orientation de la recherche, le caractère objectif ou subjectif des résultats obtenus, la flexibilité de la recherche et le mode de collecte de données.

Lorsqu'on consulte des ouvrages de méthodologie de recherche à la rubrique portant que la distinction entre le qualitatif et le quantitatif, on peut y trouver des références aux « données qualitatives et quantitatives » (Evrard et al., 2000 ; Glaser et Strauss, 1967 ; Miles et Huberman, 1991 ; Silverman, 1993), aux « variables qualitatives et quantitatives » (Evrard et al., 2000 ; Lambin, 1990), aux « études qualitatives » (Lambin, 1990 ; Evrard et al., 2000), enfin aux « méthodes qualitatives et quantitatives » (Grawitz, 1993). C'est cette dernière que nous retiendrons pour la suite de notre recherche. De plus, la distinction entre le qualitatif et le quantitatif est ambiguë car aucun de ces critères ne permet une distinction absolue entre la méthode qualitative et la méthode quantitative.

De même que dans la démarche de recherche, nous présentons dans le tableau 14 les différences entre ces deux approches, afin de mieux les distinguer.

	<u>Approche quantitative</u>	<u>Approche qualitative</u>
Orientation de la recherche	Vérification	Exploration
Caractère des résultats obtenus	Objectif du fait de la précision et la rigueur des outils statistiques	Subjectif
Flexibilité de la recherche	Il est difficile de modifier la question de recherche dans la démarche la plus rigide qu'induit l'approche quantitative, compte tenu du coût qu'une telle modification entraînerait	La question de recherche peut être modifiée à mi-parcours afin que les résultats soient vraiment issus du terrain (Stake, 1995). Plus de flexibilité dans le recueil de données.
La méthode de collecte de données	Exp : Questionnaire : méthode typique de cette approche	Exp : Entretien

Tableau 14 : Approche quantitative et approche qualitative²¹⁶

De nombreux auteurs distinguent les données qualitatives et les données quantitatives. Pour Miles et Huberman (1991), « les données qualitatives [...] se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres ». Selon Yin (1989 : 88), les « données numériques » apportent des preuves de nature quantitative, tandis que les « données non numériques » fournissent des preuves de nature qualitative. Toutefois, la nature de la donnée ne dicte pas forcément un mode de traitement identique.

L'analyse de ce tableau nous confirme que notre recherche emprunte bien tous les éléments de l'approche qualitative à travers une étude exploratoire. Au niveau de la flexibilité de la recherche, nous avons pu profiter de l'opportunité offerte par l'approche qualitative à savoir, la modification de la question de recherche et le rajout de nouvelles explications (il n'y a aucun risque quant à la mise en cause du projet de recherche).

²¹⁶ Source : Adapté de Baumard & Ibert (2003).

3.2.1 *Le choix d'une méthode qualitative*

L'opposition entre l'approche qualitative et quantitative est sans doute assez artificielle dans la mesure où elles peuvent être complémentaires (Evrard et alii, 2000) et que leur opposition simple est généralement vue comme improductive (Miles et Huberman, 1991). Néanmoins, le choix de retenir l'une ou l'autre de ces options est suffisamment important pour qu'il soit précisément justifié. La question centrale qui sépare finalement ces deux approches est la place accordée à l'individu. Celui-ci est-il simplement un objet de la recherche ou bien s'y inscrit-il comme un sujet, dont le témoignage et l'analyse personnelle contribuent à produire du savoir dans le cadre de cette recherche ? A ce titre, les propos de Bertaux (1980) pour la sociologie sont aussi valables pour les sciences de gestion : « Traiter l'homme ordinaire non plus comme un objet à observer, à mesurer, mais comme un informateur, et par définition comme un informateur mieux informé que le sociologue qui l'interroge, c'est mettre en question notre monopole institutionnel sur le savoir scientifique, et c'est abandonner la prétention de la sociologie à devenir une science exacte, monopole et prétention sur lesquels repose la légitimité de la sociologie comme institution » (Bertaux, 1980, p. 219).

Une démarche qualitative se définit comme « une succession d'opérations et de manipulations techniques et intellectuelles qu'un chercheur fait subir à un objet ou phénomène humain pour en faire surgir les significations pour lui-même et les autres hommes » (Mucchielli, 1996, p. 182). En sciences de gestion, les méthodes qualitatives visent à chercher du sens, à comprendre des phénomènes ou des comportements. « L'analyse qualitative peut être définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. C'est un travail complexe qui consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant » (Paillé, 1996).

L'essentiel du travail en analyse qualitative porte sur des données non chiffrées à savoir, des traces matérielles telles que principalement les mots, les locutions, les textes mais aussi les images, icônes, etc. Une donnée qualitative est une donnée de signification immédiate revêtant une forme discursive (Paillé et Mucchielli, 2003).

De nombreux avantages sont reconnus aux approches qualitatives (Huberman et Miles, 1991 ; Miles et Huberman, 2003). Elles permettent des descriptions riches, la formulation d'explications fécondes et la prise en compte du contexte spécifique à la situation étudiée

(Pettigrew, 1992 ; Yin, 1994). Comme le souligne Langley (1997), les phénomènes processuels, comme la prise de décision ou la formation de la stratégie, sont difficiles à étudier en raison de leur caractère flou et de la richesse des informations à prendre en compte dans l'espace et dans le temps. Ces différentes approches soulignent qu'une donnée qualitative est par essence complexe, ouverte, pouvant donner lieu à de nombreuses interprétations. Elle explique que les outils et méthodes issues de la recherche qualitative sont généralement considérés comme appropriés pour l'étude de processus complexes. Le recours à une démarche qualitative apparaît donc privilégié pour étudier des phénomènes processuels tout en exploitant la profusion des données.

Au delà des caractéristiques de ces dernières, les méthodes qualitatives ne font pas l'unanimité parmi les chercheurs. Elles commencent néanmoins à occuper une place importante dans les recherches en sciences de gestion. En effet, les objets étudiés par les études qualitatives sont généralement complexes et sont dotées de nombreuses variables et interrelations. De plus, au sein des recherches qualitatives, l'objet est fortement dépendant du chercheur. Les données recueillies et analysées sont liées au chercheur par leur choix et leur interprétation : elles sont alors souvent considérées comme plus subjectives. Enfin, les approches qualitatives nécessitent une instrumentation assez lourde et parfois très longue. En effet, la nécessité de comprendre des phénomènes dans leur totalité demande la prise en compte de nombreux instruments de recueil et d'analyse de données. En réalité, la principale critique adressée aux recherches qualitatives est l'absence d'échantillonnage probabiliste représentatif d'une population, et donc généralisable par la suite. A cette critique, Yin (2003) réplique que les études de cas servent avant tout à un enrichissement théorique, c'est-à-dire que les résultats de la recherche viennent compléter une théorie existante. Nous sommes plus dans le cas d'une expérimentation scientifique²¹⁷ que dans le test d'hypothèses basé sur un échantillon représentatif.

En conclusion, on peut dire que la généralisation des résultats ne constitue pas l'objectif premier des méthodes qualitatives (Maxwell, 1996 ; Einsenhardt, 1989). Ces méthodes servent, avant tout, à décrire et à comprendre un phénomène social dans son contexte et, *in fine*, à enrichir la théorie existante. Ce faisant, et sachant que nous étudions des phénomènes

²¹⁷ Gobo (2004) indique à ce propos que de nombreuses disciplines scientifiques s'inscrivent dans une telle démarche : le géologue avec un fossile ou un morceau de pierre, le paléontologue avec des fragments d'os ou de squelette, par exemple, enrichissent la théorie existante dans leur domaine à partir de l'expérimentation d'un seul cas (cité par Ayerbe et Missonier, 2006).

perceptuels d'acteurs au sein d'opérations de FA bancaires, une méthode qualitative, offrant à l'individu questionné un certain degré d'autonomie dans ses réponses, s'avère le mieux adaptée à notre étude. Or, cette approche est précisément celle qui apparaît la plus en cohérence avec les fondements du paradigme interprétativiste, qui a été retenue plus haut dans notre développement²¹⁸.

3.2.2 *L'intérêt de poursuivre une démarche qualitative par rapport à notre question de recherche*

La majorité des travaux souffre du manque de recherches qualitatives conduites en profondeur dans le domaine des opérations de fusions et acquisitions bancaires. Dumas et Giroux (1996) soulignent le faible nombre de travaux menés *in vivo* sur ces opérations. Néanmoins, ils expliquent que la littérature abonde de témoignages visant à optimiser et faciliter la démarche de planification stratégique des décideurs.

Ces travaux adoptent une perspective que les auteurs qualifient de « macro ». A l'inverse, une perspective qualifiée de « micro » considère la fusion comme un « groupe d'individus en interaction » (ibidem, p.4). Cette approche s'intéresse à l'apport de tous les membres de l'organisation vis à vis de la réalisation du changement. L'interprétation que se font les acteurs de la situation est ici considérée comme capitale : les acteurs de l'organisation doivent composer avec les conséquences de la fusion sur leur propre situation et celle des collaborateurs. Ces travaux « micro » sont beaucoup moins présents dans la littérature que ceux « macro » ; ces derniers étant les plus récurrents dans les études sur les FA.

En revanche, Dumas et Giroux (1996) expliquent que les études « micro », décrivant le processus tel qu'il est vécu dans la réalité, sont capitales dans la réussite des FA, dans la mesure où elles permettent de mieux cerner la complexité de ces opérations.

Les auteurs précisent également que ce manque d'études est dû en grande partie à un problème de méthode. La perspective « macro » est plus facile à documenter que celle « micro ». La vision « macro » procède d'une démarche plus formalisée et explicite, donc susceptible de laisser des « traces » que l'on peut recueillir lors d'entrevus ou à travers des documents. La perspective « micro », quant à elle, suppose des méthodes de recherches plus difficiles et plus intensives : l'appareillage envisagé comme étant le plus pertinent pour observer ce type de phénomène étant la méthode de cas, c'est-à-dire une étude *in vivo* de plusieurs cas d'opérations de FA déjà réalisées.

²¹⁸ cf. voir partie 2.4, « Le choix du paradigme interprétativiste dans notre étude », p.238.

Aussi, nous nous intéressons au processus dynamique, dans la mesure où nous cherchons à cerner le facteur explicatif d'une performance positive ou négative perçue lors d'une opération de FA au sein du secteur bancaire. Ainsi, selon de nombreux auteurs (Pettigrew, 1992 ; Van de Ven, 1992 ; Yin, 1994), la méthode de l'étude de cas, impliquant de retracer des processus dans leurs contextes, est la plus appropriée à notre objet de recherche.

Pour toutes ces raisons, le choix d'une démarche qualitative nous est apparu adaptée, pour la suite de notre étude. En effet, elle répond aux quatre exigences que nous nous imposons :

- * La description de concepts complexes que sont la performance d'une FA bancaire et la perception qu'en ont les acteurs, ayant vécu de près ou de loin, cette opération. Comme le soulignent Huberman et Miles (1991, p.22), les données qualitatives sont « susceptibles de mener à d'heureuses trouvailles » et s'avèrent plus convaincantes que des chiffres. Le matériau qualitatif permet en ce sens des descriptions et des explications riches des processus (Huberman et Miles, 1991 ; Miles et Huberman, 2003) ;
- * La compréhension en profondeur du processus de fusion tel qu'il est vécu et interprété par les acteurs de l'organisation, permet de mieux cerner la complexité du phénomène étudié (Dumas et Giroux, 1996) ;
- * La prise en compte de la dimension temporelle, dont l'importance dans la compréhension des changements organisationnels est largement reconnue par de nombreux auteurs (Van de Ven et Huber, 1990 ; Forgues et Vandangeon-Derumez, 2003) ;
- * Enfin, la prise en compte du contexte spécifique à la situation étudiée (Pettigrew, 1992 ; Yin, 1994 ; Langley, 1997). L'approche qualitative nous aide à saisir les spécificités d'un processus d'intégration opéré entre deux entreprises bancaires. Le contexte doit être appréhendé de la façon la plus complète possible. L'opérationnalisation de la recherche devra accorder toute son attention à la relation entre le contexte et les acteurs.

Ainsi, l'ambiguïté des concepts étudiés et la volonté de comprendre la perception des acteurs sur le déroulement et la performance perçue d'une opération de FA bancaire, difficilement quantifiable, sont propices à l'adoption d'une démarche qualitative (Wacheux, 1998 ; Miles et Huberman, 2003). Nous explicitons, dans le point suivant, pourquoi notre objet de recherche nous oriente vers la nécessité de conduire une analyse à travers une exploration hybride.

3.2.3 *Le raisonnement exploratoire au sein de notre étude*

Dans les recherches en management, on distingue généralement deux options de production de connaissances : l'exploration²¹⁹ et le test²²⁰ (Charreire et al., 1999). L'orientation vers l'une ou l'autre de ces options n'est pas neutre quant à la posture épistémologique du chercheur. La démarche du chercheur et son étude doit nécessairement être le reflet d'une cohérence. Ainsi, si l'exploration peut être associée à divers paradigmes (interprétativisme, constructivisme), le processus de test ancre fortement la recherche dans le paradigme positiviste. Comme évoqué précédemment, lorsqu'il s'ancre dans le paradigme positiviste, le chercheur tente de découvrir la « réalité » par l'interrogation de faits. Son objet de recherche est élaboré à partir de l'identification d'insuffisances ou d'incohérences dans les théories qu'il mobilise (Girod-Séville et al., 1999). Le chercheur construit des hypothèses pour les mettre à l'épreuve de la « réalité ». Son objectif est d'évaluer la pertinence de ces dernières. Les résultats de la recherche ont alors pour objet de combler les manques qui ont permis l'élaboration de l'objet de la recherche. Ce type de processus de production de connaissances par le test d'hypothèses est associé à un raisonnement hypothético-déductif.

En cohérence avec notre positionnement épistémologique, notre recherche repose principalement sur une démarche exploratoire cherchant à identifier des problèmes ou propriétés de situations ou événements complexes. Le propos est plus analytique : il ne s'agit plus seulement d'accumuler des faits ou de développer des hypothèses, mais de conduire une étude à partir de certaines idées.

C'est pourquoi, nous suggérons de considérer que le caractère exploratoire d'une recherche peut dépendre de l'intention de départ, tout comme il peut définir certains aspects de la méthode. La recherche exploratoire peut viser à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. Elle peut aussi aider à déterminer le devis de recherche adéquat, avant de mener une étude de plus grande envergure. La recherche exploratoire viserait alors à combler un vide, pour reprendre les termes de Van der Maren (1995). Elle peut être aussi un préalable à des

²¹⁹ La recherche exploratoire dite aussi explicative consiste à décrire, nommer ou caractériser un phénomène, une situation ou un événement de sorte qu'il apparaisse familier. Le chercheur collecte les données en s'appuyant sur des observations, sur des entretiens ou des questionnaires. Les informations collectées sur les caractéristiques d'une population particulière, sur l'expérience d'une personne, sur un groupe ou toute autre entité sociale sont présentées sous forme de mots, de nombres, de graphiques, d'énoncés descriptifs de relations entre les variables.

²²⁰ Le « test » est réalisé dans des « moments déductifs » qui constituent essentiellement une validation qui est proche de la vérification hypothético-déductive.

recherches qui, pour se déployer, s'appuient sur un minimum de connaissances. La recherche exploratoire permettrait ainsi de baliser une réalité à étudier ou de choisir les méthodes de collecte des données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité ou encore sélectionner les informateurs ou les sources de données capables d'informer sur ces aspects.

A priori, il apparaît que la recherche exploratoire sert à produire des connaissances sur des phénomènes inconnus. *Mais n'est-ce pas là le but de toute recherche d'utiliser des méthodes quantitatives ou qualitatives ?*

Cependant, cette idée tend à lier recherche exploratoire et raisonnement inductif au point de confondre les deux. Ils sont forcément liés lorsqu'il est question d'arriver à poser des repères théoriques qui serviront à des recherches fondées sur un paradigme méthodologique hypothético-déductif. Rapidement, on comprendra que la recherche qualitative, souvent conduite dans le cadre d'un paradigme méthodologique empirico-inductif (Creswell, 1998) puisse être définie systématiquement comme une recherche exploratoire.

Dans les recherches en management, les méthodes empiriques (les différentes formes d'observation, les interviews, les enquêtes, les simulations ou la quasi-expérimentation, la combinaison de différentes techniques ou multi-méthodes) sont plus fréquemment utilisées pour explorer et élaborer de nouveaux objets théoriques que pour les tester (Snow et Thomas, 1994). En effet, bien que l'exploration ne présuppose pas le choix *à priori* d'un dispositif méthodologique qualitatif ou quantitatif, les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration parce qu'elles sont plus efficaces, compte tenu de la finalité de la recherche dans ce cas (*cf.* Baumard et Ibert, chapitre 4).

En effet, notre démarche a pour objectif la compréhension d'un phénomène particulier : *la perception des acteurs vis-à-vis de la performance des FA dans le secteur bancaire*. Partant de ce principe, on peut l'apparenter à une étude de définition : il s'agit de *distinguer un phénomène nouveau et de rendre intelligible son fonctionnement*. Il est vrai, le contexte très dynamique des FA bancaires laisse supposer qu'un travail important de « construction de la réalité organisationnelle » est actuellement en cours dans ce secteur. C'est pour cette raison que nous utilisons l'exploration hybride pour cette étude.

Ce type d'exploration consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de notre recherche. En temps que chercheur, nous avons initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant notre objet de recherche. Nous allons nous appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ces observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche se confirme donc comme abductive dans notre étude.

L'exploration hybride est ainsi une voie permettant d'enrichir ou d'approfondir des connaissances antérieures. Ces recherches tendent vers un « réalisme fort » de la théorie (Koenig, 1993) et vers la production de construits théoriques fortement « enracinés » (Glaser et Strauss, 1967) dans les faits considérés.

D'une manière générale, pour l'exploration se pose le problème de contextualisation. En effet, même si rien n'oblige le chercheur à tester ensuite le résultat de son exploration, des auteurs, Eisenhardt (1989) ou Strauss et Corbin (1990) notamment, invitent les chercheurs à formuler le cadre théorique nouveau de manière à ce qu'il soit testable par la suite. En d'autres termes, la nouvelle conceptualisation produite est certes, propre au terrain, mais, elle émerge grâce à une démarche systémique et rigoureuse à travers un dispositif méthodologique, que le chercheur doit être en mesure d'expliquer ou de justifier.

Nous sommes ainsi dans une approche faisant appel à une recherche sur le processus. Cette recherche a pour but de décrire et analyser comment une variable évolue dans le temps (Van de Ven, 1992). Le processus apparaît alors comme « toute séquence de changement sur une variable organisationnelle » (Miller et Friesen, 1982 : 1014).

En effet, la vie sociale au sens large est un processus (Lenclud, 1988). Les attitudes, les comportements s'étudient avec les concepts de la téléologie²²¹. Les changements sont continus et incrémentaux (Van de Ven, 1992), on peut donc observer des variations entre le passage d'un état à un autre. La recherche de Mintzberg et al. (1976), par exemple, sur la prise de décisions, montre bien l'évolution de l'organisation à travers son fonctionnement au quotidien (incrémentalisme). L'étude des processus conduit le chercheur à construire une représentation de la réalité par une observation approfondie du contexte sur une période relativement longue.

²²¹ La téléologie considère l'ensemble des normes et des valeurs sur un système organisationnel (Le Moigne, 1990).

De plus, les travaux de Van de Ven (1992) exposent trois attitudes de recherche possibles pour étudier les processus :

- * Une logique d'explication entre les variables dépendantes et les variables indépendantes (dans laquelle se retrouvent les analyses de variances) ;
- * Une catégorisation des concepts ou des variables pour expliquer l'action des individus ou des organisations (notamment les systèmes de prise de décision ou la formation des stratégies) ;
- * Une approche évènementielle pour comprendre les changements dans le temps (études des phases du développement par exemple).

C'est plutôt à la troisième catégorie que se réfèrent actuellement les recherches processuelles qualitatives pour expliquer les phénomènes observés, et plus particulièrement l'observation du vécu organisationnel et de la prise de décision.

Enfin, l'analyse de processus peut avoir pour objectif de décrire ou d'expliquer le phénomène observé. Cependant, concernant notre travail, nous partons de l'idée d'expliquer, et non pas de décrire, le processus de changement dans les organisations bancaires. Nous allons donc tenter de répondre à la question suivante : « *une évolution, une modification de la variable X serait-elle reliée, impliquerait-elle une évolution, une modification sur la variable Y ?* » en d'autres termes, une évolution ou une modification des facteurs de la performance de FA bancaires influencerait-elle le résultat final (un échec ou une réussite) de l'opération de fusion ? Ainsi, nous allons dans la prochaine partie, décrire la méthode retenue pour la suite de notre étude. Ensuite, nous répondrons à la question : *pourquoi cette méthode a-t-elle été choisie ?*

3.2.4 Description de la méthode utilisée pour notre étude

Wacheux (1996), dans son ouvrage, distingue les stratégies d'accès au réel des modes de recueil des données. Cette distinction sera reprise car il est important pour le chercheur de savoir comment il va accéder à l'objet de sa recherche avant de recueillir les données.

Les stratégies d'accès à l'objet de la recherche dans l'analyse qualitative sont principalement l'étude de cas et la recherche action. C'est l'étude de cas (ou méthode des cas) que nous retiendrons pour notre étude.

Les principaux fondements de la méthode des cas font l'objet de nombreux travaux (Yin, 1989, 1994, 2003 ; Eisenhardt, 1989 ; Wacheux, 1996 ; Miles et Huberman, 2003). Cette dernière est habituellement définie comme une stratégie spécifique de recherche (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989). On trouve dans la littérature un certain nombre de définitions de l'étude de cas, mais la plus fréquemment citée est celle empruntée à Wacheux (1996) qui la décrit comme « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications ». Cette définition permet de distinguer l'étude de cas, des méthodes d'expérimentation, de l'histoire ou encore de l'enquête. De même, Eisenhardt estime que : « l'étude de cas est une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique actuelle dans des arrangements simples » (Eisenhardt, 1989)²²².

L'étude de cas est donc la méthode la plus connue et la plus pratiquée en gestion pour accéder à l'objet de la recherche ; elle contribue à la connaissance de l'individu, du groupe ou de l'organisation dans un contexte structurel souvent déterminant. En effet, il est facile pour le chercheur de délimiter un cas : les frontières sont celles de l'entreprise. L'étude de cas est cependant multiforme et c'est ce qui lui a donné mauvaise réputation : on distingue le cas journalistique publié dans des revues du monde des affaires (exemple d'entreprise), le cas pédagogique (situations synthétisées), le cas clinique (diagnostic, prescription d'intervention: caractéristique des consultants) et le cas de recherche qui analyse en profondeur un phénomène sur plusieurs décennies.

²²² “The case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings” (Eisenhardt, 1989, p.534)

Concernant ce dernier, l'objectif final est une élaboration théorique à partir d'une description. C'est une stratégie de recherche dynamique évoluant en cours de route pour s'adapter aux particularités du terrain. Les objectifs intermédiaires des études de cas sont les suivants : comprendre une situation et en donner une représentation, permettre une analyse processuelle, mettre en évidence des causalités. Ainsi, la recherche par étude de cas permet de prendre en considération la composante temporelle, les aspects processuels qui sont liés à un contexte particulier.

Le nombre de cas dépend des objectifs de la recherche : si l'on veut explorer des pratiques nouvelles ou discuter un positionnement original, un ou quelques cas suffisent (logique de découverte). Cependant, lorsque les acquis théoriques sont nombreux, l'observation de multiples situations permet de s'intéresser aux régularités et aux différences pour discuter la validité de la recherche.

Le choix des cas de l'échantillon dépend de la problématique mais également de l'accessibilité des données et de l'objectif du chercheur. Il s'agit le plus souvent d'une démarche d'opportunisme planifiée. Si l'on souhaite analyser l'implication d'une certification, on peut se limiter à l'étude du thème « qualité ». On conduit, soit une analyse processuelle soit une classification d'acteurs qui réagissent différemment. L'approche monosite est alors suffisante. Pour étudier, par exemple, les relations entre le marketing et la R&D, il faut envisager plusieurs configurations possibles et ensuite analyser leurs similitudes et différences : l'approche multisite est privilégiée. Les moyens d'investigations pour une étude de cas peuvent être très variés (sources documentaires, entretiens, observations). Le chercheur s'inspire également des démarches historiques, ethnologiques et psychosociologiques. Si la difficulté est de synthétiser les informations provenant des sources aussi variées, l'avantage essentiel est la production d'une représentation et explication fidèle et valide de la réalité.

Notre approche s'établira donc par l'intermédiaire d'une étude de cas multiples par questionnement semi-directif de certains acteurs ayant vécu, de près ou de loin, une opération de FA dans le secteur bancaire, et se situant à différents niveaux hiérarchiques au sein d'une entreprise.

Ainsi, l'idée fondamentale est que la méthode des cas permet une observation intense d'une situation dans son contexte. Elle offre ainsi une compréhension à la fois globale et approfondie d'un phénomène spécifique ; elle offre la possibilité d'être près des objets étudiés et permet une description riche (Halinen et Törnroos, 2005). L'étude des cas est

particulièrement bienvenue dans de nouvelles situations où le phénomène étudié est peu connu de la recherche et où les théories déjà établies sont insatisfaisantes (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989). Elle est également une méthode appropriée pour l'étude des processus de changement dans la mesure où elle permet la prise en compte du contexte et des éléments composant le processus dans une situation réelle. Fort de ces paramètres nous pouvons compléter notre argumentation avec d'autres raisons nous confirmant le choix de procéder à une étude de cas. D'après Wacheux, l'étude de cas permet de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps, d'évaluer des causalités locales et enfin de formuler une explication (puis de tester auprès des acteurs).

En effet, elle est considérée comme une stratégie de recherche récurrente qui permet de comprendre l'organisation et le management des entreprises et, de cerner les différents types de changements qui en découlent (Wacheux, 1996). Elle apparaît dès lors appropriée à la complexité du phénomène que nous entendons étudier. Afin de clarifier la façon dont l'étude de cas peut contribuer à la construction théorique, nous reproduisons ci-après (tableau 15) les étapes formulées par Eisenhardt (1989)²²³, que nous nous sommes attachées à suivre²²⁴.

²²³ Qui synthétise les travaux précédents sur les méthodes qualitatives (Miles et Huberman, 2003), le design d'étude de cas (Yin, 2003) et la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967).

²²⁴ Notons bien que si les étapes d'Eisenhardt sont données chronologiquement, notre plan est lui, un plan de restitution de la recherche, qui plus est, dans un processus itératif. La confrontation à la littérature et la formulation des hypothèses, par exemple, sont donc apparues plus avant dans notre développement.

<u>Etapes</u>	<u>Activités (Eisenhardt)</u>	<u>Notre recherche</u>
1. Lancement	Définition de la question de recherche Possibilité de construits a priori	Mémoire élaboré en vue de l'obtention du Master Recherche – 1 ^{er} semestre 2009
2. Sélection des cas	Population spécifiée Echantillonnage théorique	Chapitre 3, Section 1 (2) 2 ^{ème} semestre 2009
3. Définition des instruments et des protocoles	Méthodes de recueil de données multiples	Entretiens semi-directifs Chapitre 3, Section 1 (4)
4. Entrée sur le terrain	Chevauchement du recueil de données et de l'analyse (incluant les notes de terrain) Méthodes de recueil de données flexibles et « opportunistes »	Chapitre 3 A compter du 1 ^{er} décembre 2009
5. Analyse des données	Méthodes de recueil de données flexibles et « opportunistes » Analyse intra-cas Analyse inter-cas, utilisant des techniques « divergentes »	Chapitre 4 A compter du 2 ^{ème} semestre 2010
6. Formulation des hypothèses	Démarche itérative de recherche de preuves pour chaque construit Réplication logique sur les différents cas, par méthodes croisées Recherche des preuves relatives au « pourquoi » des relations	Du second semestre 2010 à la fin 2011
7. Confrontation à la littérature	Comparaison avec la littérature « conflictuelle » Comparaison avec la littérature « similaire »	2009 et 2010. Puis 2012
8. Fin du processus	Saturation théorique dès que possible	Fin 2011

Tableau 15 : Processus de construction théorique à partir d'étude de cas²²⁵

Ainsi, à la lumière de ces caractéristiques, la stratégie d'étude de cas s'impose comme étant la plus adaptée à la compréhension du phénomène de performance perçue dans les FA bancaires sachant, de plus, que notre stratégie de recherche correspond au type de cas « intrinsèque », tel que défini par Stake (1998).

²²⁵ Source : d'après Eisenhardt, 1989

Notre démarche de recherche s'intéresse donc fondamentalement à la situation étudiée dans une optique descriptive. Notre approche, étant de nature intrinsèque dans une optique exploratoire, confirme à nouveau une stratégie de recherche centrée sur l'étude de cas. Deux principales conditions, justifiant le recours à un cas multiple, trouvent parfaite application dans notre cas de recherche : ce dernier permet de confirmer des théories existantes même si elles sont moindres, et dans le même temps, contribue à l'acquisition de nouvelles connaissances au sein de la dimension comportementale. Yin (1990) développe l'idée selon laquelle l'étude de cas n'a pas pour vocation de produire une généralisation statistique. Notre intention initiale n'est donc pas de développer un processus universel décrivant la perception des acteurs face à la performance dans un contexte de FA : notre objectif est d'en découvrir les mécanismes et de les expliquer.

Notre choix de cas multiples rend compte des nouvelles tendances de rapprochement entre entreprises concurrentes sur le secteur bancaire. Il a la particularité d'offrir de nombreux changements quant à la définition des priorités de la fusion, de la stratégie d'intégration, et des acteurs en charge d'une performance positive. Ces changements sont ainsi une caractéristique qui confère au cas lui-même, sa spécificité et sa richesse.

De plus, l'apport de la recherche sur les FA bancaires par études de cas consiste, d'une part, à révéler une image riche sur ce qui se passe dans les opérations de FA et, d'autre part, à trouver des explications à ces observations. En général, les études de cas sont répertoriées en trois catégories : les études de cas ex-ante, les études de cas ex-post et les études de cas en temps réel. Les problèmes liés aux études de cas ex ante résident essentiellement dans la faible quantité d'informations collectées étant donné le haut niveau de confidentialité caractérisant cette période de FA (toute information divulguée peut avoir des conséquences sur les cours d'actions affectant ainsi l'avenir de l'opération). Enfin, les études de cas en temps réel semblent être le meilleur moyen de recherche des processus de FA dans le secteur bancaire. Toutefois, elle s'avère la méthode la plus difficile à réaliser car elle nécessite l'implication du chercheur dans l'entreprise ainsi qu'une association étroite avec le personnel. Le risque d'une telle proximité est la perte d'objectivité du chercheur. De plus, dans le cas d'opérations difficiles et sensibles, le chercheur peut être obligé à renoncer à l'étude avec

l'entreprise en question ou peut être autorisé à rester à condition de signer des documents empêchant la publication²²⁶ (Angwin, 2007, p.407).

Toutes ces raisons nous ont conduit à faire le choix, comme la plupart des recherches par études de cas, de mener notre travail en se basant sur des opérations de FA bancaires ex-post. Bien que l'accès à l'information soit plus aisé dans ce type d'études de cas, du fait de la réduction de la sensibilité du marché, il n'est cependant pas exempt de limites : on parle plus précisément, ici, de biais comportementaux. D'une part, la qualité et la quantité de l'information dépendront de la capacité de la mémoire des managers à se rappeler des événements passés. D'autre part, suite au départ de certains acteurs clés, notamment les managers de la cible, les entretiens ne peuvent être menés qu'auprès des « gagnants » qui ont tendance à fournir des réponses positives. Malgré ces limites, cette configuration ex-post nous a semblé la plus pertinente pour étudier les perceptions des acteurs interviewés ayant vécu de près ou de loin une FA bancaire ; c'est pourquoi, il nous a semblé indispensable d'avoir un certain recul sur ces opérations de changements organisationnels.

Ces précisions apportées, il convient de présenter la méthode employée pour sélectionner les cas étudiés. Le choix des cas est une étape déterminante du processus de recherche qualitative (Groleau, 2003). Stake (1998) insiste précisément sur l'importance de l'adéquation entre les cas choisis et l'objet de la recherche. Cette étape est d'autant plus fondamentale que la recherche repose sur l'étude de cas multiples.

Enfin, notre étude permet de confirmer des théories existantes, et dans le même temps, contribue à l'acquisition de nouvelles connaissances. Ainsi, pour représenter au mieux notre recherche, étant une construction à proprement dit et non un test, nous choisirons d'étudier le cas de plusieurs fusions bancaires par l'intermédiaire d'acteurs que nous avons interviewé ayant vécu de près ou de loin une opération de rapprochement bancaire. Souffrant d'un manque de matière sur la dimension perceptuelle des acteurs au sein des FA bancaires, nous conduirons donc une recherche « théorie-terrain ». Cette dernière semble très représentative de notre situation et va nous permettre de mieux cerner le phénomène d'échecs ou de réussite des FA dans le secteur étudié, sans oublier que notre objectif de thèse est de démontrer une possible faisabilité d'une méthodologie de validation de notre problème.

²²⁶ On peut parler de contrat de confidentialité.

3.2.5 Etude de cas par l'intermédiaire d'entretiens au sein de notre travail de recherche

Les principaux modes de collecte de données en recherche qualitative sont l'entretien individuel, l'entretien de groupe et l'observation participante ou non participante. La recherche qui s'intéresse aux actes de consommation et au sens que leur donne le consommateur se doit de privilégier la collecte de données par entretien individuel, puisque les entretiens sont « l'une des principales ressources empiriques pour saisir ce que l'on pourrait nommer par l'expression wébérienne de « visions du monde » » (Reysset et Van Den Avenne, 2001, p.24).

Les entretiens sont couramment utilisés lors des études exploratoires. Evrard et alii (1997, p. 23) précisent le champ d'application des études exploratoires : « l'exploration d'un problème vague afin de déterminer un certain nombre de propositions plus précises, d'hypothèses spécifiques ou la compréhension d'un phénomène et son analyse en profondeur, avec toutes ses subtilités, ce que ne permettrait pas forcément une étude plus formalisée ».

L'entretien est également « une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion »²²⁷. Il peut être vu comme « une conversation avec un objectif »²²⁸, « un dispositif de face-à-face²²⁹ où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche »²³⁰. L'entretien se caractérise par une rencontre interpersonnelle donnant lieu à une interaction essentiellement verbale : les données collectées sont donc coproduites. Par ailleurs, ces données se fondent sur des représentations stockées en mémoire du répondant : elles sont donc reconstruites. Ainsi, elles « nous renseignent d'abord sur la pensée de la personne qui parle et, ensuite, sur la réalité qui fait l'objet du discours »²³¹. Cette interaction entre un chercheur et un répondant suppose une organisation particulière pour pouvoir atteindre les objectifs de la recherche²³².

Les formes d'entretiens varient selon le nombre de répondants en interaction avec l'enquêteur

²²⁷ Romelaer P., « *L'entretien de recherche* », dans Roussel P. et Wacheux F. (éd.), *Management et Ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales*, De Boeck université, 2005, p. 102.

²²⁸ Kahn R.L. et Cannell C.F. (1957), « *The Dynamics of Interviewing. Theory, Technique, and Cases* », Wiley & Sons, New York,

²²⁹ La notion de face-à-face est cependant à nuancer car l'entretien peut être réalisé par téléphone voire en ligne via Internet.

²³⁰ Freyssinet-Dominjon J. (1997), « *Méthodes de recherche en sciences sociales* », coll. AES, Montchrestien, Paris.

²³¹ Albarello L., Digneffe F., Hiernaux J.P., Maroy C., Ruquoy D., et Saint Georges P. (1995), « *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales* », Armand Colin, Paris, cité par Jolibert A. et Jourdan P. (2006), *Marketing Research, Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod, Paris.

²³² Exemples : forme de l'entretien, échantillon, lieu, guide, mise en situation, stimuli, mode d'enregistrement des données, etc

(individu *versus* groupe), l'explication ou non de l'objet de l'étude, l'objectif de la recherche, le caractère plus ou moins guidé de la discussion, etc.

L'entretien revêt des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine. Il engage deux personnes en vis-à-vis et à ce titre ne peut être considéré comme un simple questionnaire où l'on est dans une relation anonyme. Des rapports sociaux se jouent dans un entretien.

De fait, *dans un premier temps*, il est important de ne pas perdre de vue que chaque description, chaque représentation etc. exprimée par un individu enquêté doit être rapportée aux points de vue dont elles dépendent, donc à la position de l'individu. Derrière chaque agent, se cache une position à laquelle sont liés des intérêts, des enjeux, etc. que l'individu lui-même ne conscientise pas forcément mais que le chercheur ne doit pas perdre de vue. Ce premier aspect permet déjà de ne pas prendre la parole de l'enquêté en dehors de son « contexte » social, et donc de faire une première objectivation de ce qui est dit.

Dans un deuxième temps, il faut envisager les entretiens dans le cadre de ses problématiques et de ses hypothèses. Les entretiens ne sont pas construits sans relation avec les hypothèses et les contacts qui sont pris avec certaines personnes ne sont pas sans réflexion sur leur utilité et leur rapport avec l'objet. L'entretien présente donc plusieurs avantages selon les objectifs que l'on se fixe, il permet :

- * L'analyse du sens que les acteurs donnent à leur pratique et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles, etc.
- * L'analyse d'un problème précis : ses données, ses enjeux, les différentes parties en présence, les systèmes de relations, etc.
- * La reconstitution d'un processus d'action, d'expériences ou d'événement du passé.

Ainsi, le recours aux entretiens s'est imposé comme une évidence pour notre recherche. L'objectif de produire un discours expérimenté, dont les résultats seraient riches d'informations *in situ* (Raymond, 1984) nous a séduit. Nous avons ainsi procédé, dans notre partie empirique, à plusieurs entretiens de type individuel : cette méthode est adaptée lorsqu'on cherche à explorer des processus individuels complexes (compréhension, perception, évaluation, décision, appropriation, immersion, imagerie mentale, etc.) ou des sujets confidentiels,

touchant à l'intimité de l'individu. En effet, Blanchet et al. (1985) pensent que l'entretien est le seul moyen d'accéder aux conceptions personnelles de l'interviewé, qui, restituées dans des informations contextuelles, permettent une interprétation féconde. Sa propriété centrale est la subjectivité de l'information produite. Le questionnement de l'acteur donne à son expérience vécue, à sa logique et à sa rationalité, une place de premier plan (Blanchet et Gotman, 2006, p.23).

De plus, notre étude se base sur une configuration d'entretiens semi-directifs ou semi-dirigés ou encore semi-structurés. C'est le plus utilisé en sciences de gestion et il est mené à l'aide d'un guide (ou grille ou canevas) d'entretien, sorte de liste des thèmes ou sujets à aborder avec tous les répondants. L'ordre de discussion n'est toutefois pas imposé. La flexibilité de l'entretien semi-directif permet, par la relative liberté laissée aux interviewés, de mieux appréhender sa logique alors que, dans le même temps, la formalisation du guide favorise des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les acteurs interviewés et se prête mieux à certaines contraintes de terrain (faible disponibilité des répondants) et aux compétences des enquêteurs (souvent limitées). Sa durée varie souvent de 30 minutes à deux heures.

Dans notre étude, nous souhaitons plutôt obtenir une compréhension fine et profonde de la perception des acteurs interviewés face à la performance des FA bancaires ; nous avons donc choisit d'adopter une démarche plus progressive. Nous nous sommes appuyés sur notre connaissance de la littérature pour développer un dispositif de recherche nous permettant, dans un premier temps, d'établir une étude de cas exploratoire²³³ afin de connaître plus amplement le terrain d'étude.

Lors de cette phase, on cherche à dégager des thèmes, des points d'accroche en entretien et sur l'objet. On « tâte » un peu le terrain, on apprend à se repérer dans le milieu enquêté, on prend des marques et des repères. Ces entretiens servent aussi à lancer des « ballons d'essai », c'est-à-dire voir les questions les plus pertinentes, les thèmes récurrents chez l'enquêté et ce qui l'intéresse le plus, ce sur quoi ils parlent le plus (permet de s'interroger sur : *pourquoi il en parle autant, pourquoi c'est récurrent, qu'est ce que cela cache*). On récolte aussi un certain nombre de données liées au terrain réutilisable par la suite.

²³³ Entretiens établies et conduit durant le Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA).

Enfin, cela permet d'obtenir des contacts et d'agrandir son réseau de relation pour la poursuite de l'enquête. Ces entretiens sont donc souvent utilisés en parallèle des premières lectures pour mettre à jour la problématique et définir de manière plus précise l'objet d'étude.

Par la suite, et en s'appuyant sur nos premiers résultats, nous avons établi un guide d'entretien que nous avons modifié dans le temps en fonction des thèmes émergents jusqu'à ce que nous ayons eu le sentiment d'avoir exploré toutes les facettes de notre question de recherche.

Nous avons présenté dans le cadre de ce chapitre les différents paradigmes, démarches et approches de recherche qui sont sources de débat en sciences de gestion. Nous n'avons pas développé ce débat mais nous nous sommes inspirés des conclusions auxquelles ont abouti les recherches en sciences de gestion pour mettre en place notre méthodologie de recherche.

Nous avons explicité le choix postural, qui fût le nôtre, au cours de cette recherche : le choix d'une approche non déterministe est justifié par le fait que le phénomène des FA bancaires comporte une dimension comportementale se situant « au delà du prescrit » et qui ne peut donc répondre à des critères précis et universels. Ce choix, par les visées de notre recherche, a été celle de l'approche interprétative afin d'analyser et de comprendre la perception des acteurs interviewés face à la performance des FA bancaires.

Nous avons abordé dans une seconde partie notre choix de la méthode de recherche à travers une démarche qualitative sachant que nous étudions des perceptions d'acteurs. Dans cette optique, le principe de l'abduction développé par Peirce nous permet des conjectures éclairées par l'intermédiaire d'une exploration hybride. Notre méthode de collecte de données s'est ainsi basée sur l'étude de cas multiples par récolte d'entretiens semi-directifs. Cette « exploration » largement pratiquée en sciences sociales était, jusqu'alors, très critiquée parce que la méthode était insuffisamment formulée pour être scientifiquement acceptable.

En réalité, la principale critique adressée aux recherches qualitatives est l'absence d'échantillonnage probabiliste représentatif d'une population, et donc généralisable par la suite. A cette critique, Yin (2003) réplique que les études de cas servent avant tout à un enrichissement théorique, c'est-à-dire que les résultats de la recherche viennent compléter une théorie existante. On est ici plus dans le cas d'une expérimentation scientifique²³⁴ que dans le test d'hypothèses à travers un échantillon représentatif. De plus, d'après Larsson (1993), qui a stipulé dans le passage suivant, « la méthode d'étude de cas est l'une des approches les plus prometteuses pour combler l'écart entre les recherches nomothétiques/idéographiques en utilisant des études empiriques antérieures. Elle peut surmonter le problème de généralisation à partir d'une étude de cas unique et en même temps fournir une analyse plus profonde des phénomènes d'organisation complexes que les études par questionnaire ».

²³⁴ Gobo (2004) indique à ce propos que de nombreuses disciplines scientifiques s'inscrivent dans une telle démarche : le géologue avec un fossile ou un morceau de pierre, le paléontologue avec des fragments d'os ou de squelette, par exemple, enrichissent la théorie existante dans leur domaine à partir de l'expérimentation d'un seul cas (cité par Ayerbe et Missonier, 2006).

Pour conclure, on peut dire que la généralisation des résultats ne constitue pas l'objectif premier des méthodes qualitatives (Maxwell, 1996 ; Einsenhart, 1989). Ces méthodes servent, avant tout, à décrire et à comprendre un phénomène social dans son contexte, et in fine, éventuellement à enrichir la théorie existante.

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter le contexte et la méthodologie de la recherche : le but étant de poursuivre notre recherche en appliquant la méthode d'étude de cas multiples expliquée précédemment.



CHAPITRE 3

CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Après ces éclaircissements sur les orientations épistémologiques et méthodologiques encadrant notre recherche, ce chapitre se penche sur les détails de l'étude empirique : comme son titre l'indique, il a pour objet de présenter le contexte de recherche et la méthodologie suivie afin de collecter les données nous permettant d'éclairer notre problématique de recherche. En effet, la collecte de données est un élément décisif puisqu'elle permet de rassembler le matériel empirique sur lequel le chercheur fonde ses travaux. Elle a également pour objectif de décrire la procédure de la méthode d'études de cas et son application.

La procédure de base de la méthode comprend trois étapes principales qui consistent à :

- * Sélectionner un groupe d'études de cas déjà existantes relevant de la question de recherche ;
- * Etablir un schéma de codage servant à convertir les études qualitatives recueillies ;
- * Analyser les données ainsi codées.

Chacune de ces quatre étapes peut être subdivisée en sous-étapes. Dans la prochaine partie, nous développerons les étapes indiquées ci-dessus en les adaptant à notre étude afin de mieux appréhender la compréhension et l'éclairage de la méthode.

SECTION 1 – LE PROJET DE RECHERCHE

Dans cette section, nous développerons la question du projet de recherche puis, nous présenterons l'organisation du suivi du projet, à savoir l'établissement des critères de sélection des études de cas et les outils de collecte de données développés.

1.1 LA GENESE DU PROJET DE RECHERCHE

La (les) question(s) de recherche est (sont) bien évidemment le point de départ de la méthode d'étude de cas. A ce stade, il convient de rappeler l'origine de notre question de recherche.

Avant d'entamer ce travail doctoral, mon directeur de thèse et moi-même, en 2007-2008, avons mené une petite étude de terrain à travers un cas unique par questionnaire semi-directif d'un des membres de l'équipe FA de BNP-Paribas Paris (source d'ordre privée) que nous avons comparée avec le discours d'une source d'ordre public²³⁵. Cependant, l'utilisation d'un seul cas était controversé du fait que les analyses, issues de données qualitatives, sont difficilement comparables et nuisent ainsi à la validité externe de la recherche (Miles, 1979). Notre cas étant considéré comme « révélateur » au sens de Yin (2003) a permis de se rendre compte des nouvelles tendances de rapprochement entre les entreprises concurrentes sur le secteur bancaire. Notre cas d'étude exploratoire a donc eu la particularité de démontrer une possible faisabilité d'une méthodologie afin d'obtenir une validation de notre problème.

Ainsi, à travers ce travail doctoral, et suite aux résultats de l'étude préliminaire réalisée, nous tenterons d'expliquer comment se fait l'arbitrage entre la performance des FA, à savoir, un résultat positif ou négatif, réalisée, et la perception qu'ont les acteurs, ayant vécu de près ou de loin une opération de rapprochement, telle qu'une FA dans le secteur bancaire, de cette performance. L'impact de certaines variables utilisées lors de recherches antérieures, souvent de types quantitatifs, et susceptibles d'influencer notre étude, ont été prises en considération : la taille relative des deux organisations, l'expérience de l'acquéreur en matière de FA, la performance de la cible avant la FA, la nationalité de chaque entreprise, l'industrie, la croissance de l'industrie de la cible et de l'acquéreur, la nature et l'attitude de l'opération sur la performance de la FA²³⁶.

²³⁵ Sources via internet que toutes personnes peuvent consulter : entretien d'un responsable RH sur la fusion Rabo-Robeco. En d'autres termes il s'agit de sources secondaires, voir cf. partie 1.4 de ce chapitre « le recueil des données de la recherche ».

²³⁶ Voir le chapitre 2, section 2 « les différentes approches de la performance dans les opérations de FA », p.132.

Rappelons que la méthode d'études de cas, même si elle a un objectif d'exploration, doit toujours être « ancrée » dans des théories et des questions de recherche spécifiques pour une collecte d'un groupe convenable d'étude de cas et pour une conception efficace d'un plan de codage (Larsson, 1993, p.1528).

Enfin, notons que la méthode des cas, partie intégrante de la démarche qualitative, a été un choix basé sur des théories conduisant à une méthode d'exploration du contenu de notre littérature appropriée.

1.2 ETABLISSEMENT DES CRITERES DE SELECTION DES CAS

Les critères de sélection d'études de cas doivent être explicites et reposent sur le domaine théorique dans lequel s'insère(nt) la (les) question(s) de recherche. Des règles d'exclusion doivent être dressées afin de définir quelles études de cas appartiennent au domaine théorique et lesquelles ont un minimum d'information pour être retenues et donner suite à une analyse.

Une question importante, méritant d'avoir une réponse à ce niveau, est le nombre d'études de cas à collecter. L'ambition de collecter toutes les études de cas, relevant du sujet en question, est non seulement impossible mais risque de nous faire subir des contraintes temporelles.

Sur ce point méthodologique, Stéphane Wahnich²³⁷ (2006) indique que seules les études qualitatives permettent, à travers une analyse sociologique, d'analyser les mécanismes de l'opinion, de comprendre pourquoi les gens pensent ceci ou cela, pourquoi ils s'autorisent ou non telle ou telle pratique, comment comprennent-ils leur environnement. Ces études qualitatives nous apportent, ainsi, des informations qui vont offrir une réelle capacité prospective, que les études quantitatives ne produisent pas vraiment. Cependant, elles sont, dans leur méthode, surprenantes et frustrantes : contrairement aux sondages, il n'est pas nécessaire d'interroger beaucoup d'individus pour que notre méthode soit validée.

En effet, la traditionnelle notion de l'échantillon « représentatif », chère aux approches positivistes, est remplacée par celle de la « *construction progressive* »²³⁸ de l'échantillon : le but est de reconstruire l'univers sur lequel on travaille. Ainsi, il faut davantage voir l'entretien dans sa dimension relationnelle, c'est-à-dire que les entretiens prennent corps dans le cadre de l'enquête même. Ce sont des entretiens qui se répondent les uns aux autres, livrant des points de vue singuliers, mais que le chercheur doit relier avec d'autres points de vue particuliers.

Les personnes interrogées doivent être porteuses d'expériences différentes des rapports sociaux, selon leur position, et avoir des visions différentes des réalités sociales, c'est-à-dire qu'elles doivent avoir des *positions variantes*. Enfin, construire l'échantillon de manière progressive est important afin de trouver de multiples perceptions d'une même réalité.

²³⁷ Wahnich, S., « *Enquêtes quantitatives et qualitatives, observation ethnographique* », BBF, 2006, n° 6, p. 8-12.

²³⁸ Le terme anglo-saxon correspondant est « *theoretical sampling* » de Glaser et Strauss, 1967. Ce terme se réfère au processus de choix des sites de recherche ou de nouveaux cas à comparer avec celles qui ont déjà été étudiés. Il est l'un des outils de recherche qualitative. L'objectif de l'échantillonnage théorique n'est pas le même que celui de l'échantillonnage probabiliste, l'objectif du chercheur n'est pas la capture représentative de toutes les variations possibles, mais d'acquérir une meilleure compréhension des cas analysés et faciliter le développement du cadre analytique et les concepts utilisés dans leurs recherches.

Il s'agit donc de restituer et réfléchir la singularité de ces cas au regard de l'enquête et des données déjà existantes, par exemple, (« *l'universel est dans le particulier* » Goffman) : il ne s'agit pas de multiplier les entretiens sans les mettre en relief avec ce que le chercheur possède déjà comme données ; c'est la singularité de chaque cas qui est intéressante.

Cette dernière peut également être connue sous le nom de « *différentialité* ». En effet, des personnes ayant le même statut institutionnel et le même rôle dans une organisation, peuvent exercer leur activité de manière différente car elles n'auront ni la même personnalité ou identité, ni la même trajectoire de vie, et ni le même capital expérience.

Notons que l'échantillon d'une recherche, poursuivant des objectifs de nature plus qualitative, peut être relativement petit, car l'objectif n'est pas de rendre compte d'une population, mais de recueillir de l'information pertinente afin de mieux comprendre un phénomène (Mongeau, 2008). De plus, l'être humain est moins complexe qu'il n'y paraît : il n'a que trois ou quatre façons de penser un enjeu ou un objet, au-delà de ses individualités, et il a structurellement beaucoup de points communs dans la compréhension sociale. Ainsi, pour chaque population étudiée, 10 à 30 personnes paraît suffire pour obtenir de bons résultats : il demeure que l'enjeu d'une étude qualitative ne se situe pas dans le nombre de personnes interrogées mais bien dans la manière de les interroger et d'analyser leurs propos.

En effet, les études de cas peuvent être utilisées pour réaliser plusieurs objectifs : fournir une description (kidder, 1982), tester Pinfield, 1986 ; Anderson, 1983) ou générer (e.g., Gersick, 1988, Harris & Sutton, 1986) une théorie.²³⁹ Enfin, l'intérêt de ce genre d'études est donc de ne pas perdre de vue son but initial.

Le problème de la taille de l'échantillon est souvent mal posé dans le cas d'études qualitatives, puisque c'est « *chemin faisant* » que l'on peut se rendre compte de la taille que l'échantillon va prendre. Il existe un « *seuil de saturation* »²⁴⁰ de l'information par répétitivité dans les entretiens. « Il est rare que l'on voit apparaître des informations nouvelles après le 20^{ème} ou le 30^{ème} entretien... En fait, le nombre de sujets nécessaires dépend non seulement de l'hétérogénéité des réactions dans la population, face au problème posé, mais aussi, et surtout de la méthode d'analyse employée, et de l'utilisation qu'on entend faire des résultats »

²³⁹ Tiré d'Eisenhardt. K.M, « *Building Theories from Cases Study Research* », Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, Numéro 4, 532-550.

²⁴⁰ Le « *seuil de saturation* » correspond au niveau ou au moment où les enquêtés ne fournissent plus aucune nouvelle information.

(Ghiglione et Matalon, 1978, p.50 in Poirier et alii, 1983). Ainsi, la transcription des entretiens, au fur et à mesure de leur enregistrement, est importante et c'est dans la continuité des échanges que les variétés d'opinion et d'expériences se précisent.

Ces préalables étant posés, la partie qui suit présente la manière dont l'échantillon, pour la présente recherche, a été constitué avec pour objectif de répondre à la(aux) question(s) de recherche posée(s).

1.3 LA CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes focalisés sur le processus de performance, à savoir la réussite ou l'échec perçu d'opérations de FA bancaires, pour déterminer des critères de sélection des cas. Ainsi, pour qu'une étude de cas soit retenue pour notre recherche, elle doit répondre à certains critères sachant que l'objectif reste de collecter des données suffisamment riches permettant de répondre à notre question de recherche. L'échantillon est ainsi composé à partir de personnes possédant les caractéristiques de base que l'on recherche.

Dans un premier temps, le principal critère retenu pour composer notre échantillon a été le secteur dans lequel chaque cas se trouvait. En effet, notre objet de recherche a l'avantage d'avoir un terrain d'étude bien délimité : les opérations de FA réalisées dans le secteur bancaire. Giroux (2003) souligne que le processus de sélection des futurs terrains de recherche est souvent présenté comme une démarche rationnelle et systémique. L'auteur explique que concrètement, « il s'agit souvent d'une démarche comportant des aspects inattendus et aléatoires qui, ne sont pas mentionnés dans les récits de la recherche » (Giroux, 2003, p.53).

Contrairement à beaucoup d'autres travaux de thèse nous voulions homogénéiser notre échantillon avec un secteur spécifique afin de permettre de réduire, voir de neutraliser, la dimension technique que nous souhaitions étudier. *Pourquoi avoir fait le choix du secteur bancaire ?* Afin de répondre le plus simplement possible à cette question et compléter ce qui a déjà été expliqué plus haut, nous pouvons dire que le sujet des opérations de rapprochement, telles que les FA, reste un sujet d'actualité et en constante évolution. D'autre part, j'ai eu tout au long de mes études une formation principalement axée sur le domaine de la finance, ce qui m'a permis de m'attacher à l'évolution de ce secteur, à travers les FA.

Enfin, notre démarche de sélection du terrain avait pour objectif d'être présentée conformément à la réalité, avec ses rebondissements et ses déceptions, afin de rendre compte fidèlement du processus.

Dans un deuxième temps, nous avons affiné notre échantillon en choisissant des entreprises bancaires opérant sur un plan national et ayant vécu, ces 15 dernières années, une ou plusieurs opérations de FA de type absorption principalement. Nous ne voulions pas de FA trop récentes car nous n'aurions pas pu avoir le recul nécessaire sur ces opérations, sachant que nous sommes dans une optique de comparaison entre la réalité et la perception des acteurs interrogés. De plus, cela nous a conduit à constater que les cas de FA retenues, pour notre

étude, dégageaient une approche purement stratégique de la part des organismes bancaires, en d'autres termes l'objectif de ces rapprochements relevait d'une procédure de diversification et/ou de complémentarité des deux entités concernées.

De plus, comme nous l'avons expliqué précédemment²⁴¹, nous avons pris en considération certaines autres variables indépendantes afin de peaufiner la constitution de notre échantillon : l'expérience des organisations en matière de FA et la qualité de la cible avant la fusion.

Suite à cette démarche, nous avons obtenu un échantillon d'une dizaine de cas²⁴² ; une taille nous permettant d'analyser convenablement chacun d'entre eux.

En ce qui concerne les acteurs interviewés parmi ces cas, une première sélection a été effectuée selon des critères d'accessibilité, car, rappelons que le secteur bancaire est un milieu très fermé²⁴³. En effet, nous n'avons pu interroger que des acteurs provenant de sociétés bancaires absorbantes, amenant un possible biais au sein de notre recherche²⁴⁴. C'est pour cette raison que nous avons pris soin d'élargir notre étude et d'obtenir un échantillon le plus « *représentatif* » possible en interrogeant des acteurs ayant été amené à évoluer à différents postes ou à différents services d'un organisme bancaire. Nous avons également choisi de nous tourner vers des consultants experts en FA bancaires afin d'obtenir un avis externe, convergent ou divergent, à celui des acteurs faisant partie intégrante d'une banque. De plus, nous avons entrepris de conduire des entretiens sur un cas de fusion dit « *interne* ». Nous avons trouvé intéressant de récolter des perceptions d'acteurs, ayant vécu une opération de FA bancaire, non pas sur un plan national mais régional. Cela nous a permis d'obtenir une compréhension plus approfondie de cette notion de performance perçue, sachant que nous serons sur une plus petite échelle et il sera sûrement intéressant, par la suite, d'observer s'il y a des divergences ou non avec une opération de FA de type national. Nous avons ajouté à tous ces cas, des entretiens « *publics* », à savoir des sources secondaires, principalement récupérées sur Internet, répondant aux mêmes types de questions que celles comprises dans nos entretiens et pouvant, par la suite, être intéressants dans l'analyse finale de notre recherche.

Ainsi, le tableau 16 suivant présente et résume notre échantillon, à savoir l'ensemble des personnes interrogées, au cours de notre étude exploratoire, ainsi que leurs fonctions :

²⁴¹ Voir section 1 de ce chapitre, partie 1.1 « La genèse du projet de recherche », p. 272.

²⁴² Nous avons recensé environ une dizaine d'entreprises, ce qui nous a permis d'obtenir un total d'une vingtaine d'entretiens.

²⁴³ Voir introduction de la thèse, p. 9.

²⁴⁴ Nous n'avons pas eu la possibilité de récolter les perceptions d'acteurs d'entreprises bancaires absorbées.

<u>Entreprise</u>	<u>Période d'observation</u>	<u>Nombre de personnes interviewées</u>	<u>Fonctions dans l'entreprise</u>
HSBC	2 interventions décembre 2009 et 28 juillet 2010	4 (2 entretiens avec les mêmes personnes à des périodes différentes)	Directeur et Manager stratégique
			Responsable conduite de changement à l'organisation CCF
Société Générale	Décembre 2009	1	Directeur de l'équipe FA Mid Caps
Caisse d'Epargne	Mars 2010	2	Gestionnaire SIRH (système d'info RH)
			Chargé d'études RH
CCF (Crédit Commercial de France)	Octobre 2011	3	Gestion du personnel/gestion administrative
			Responsable administratif (chef de service)
			Gestion administrative et du personnel
BNP Paribas	2 interventions janvier 2010 et juin 2010 1 intervention en 2011	3	Directeur FA secteur bancaire
			Manager des FA
			Directeur d'agence
Cabinets de conseils	22 mars 2012	1	Avocat spécialisé dans les FA
CIC	2 interventions janvier 2012	2	Manager des FA
			Directeur d'agence
Entretiens Publics	Décembre 2009	1	Responsable RH Rabo-Robeco

Tableau 16 : Liste des entretiens conduits au cours de notre étude exploratoire

Notons que, même si 17 entretiens semi-directifs peuvent sembler constituer une quantité relativement faible par rapport au chiffre maximal de 30, pour les grandes études qualitatives, la retranscription des entretiens a montré une saturation sémantique manifeste des différentes interviews à partir du 10^{ème} acteur. L'échantillonnage théorique a ainsi été correctement atteint : la diversité des entretiens peut être considérée comme importante et les derniers entretiens n'ont apporté que peu d'informations nouvelles (Glaser et Strauss, 1967). Par ailleurs ce chiffre reste supérieur au minimum recommandé par McCracken (1988) et se situe dans la fourchette de 3 à 20 interviewés recommandés par le *Journal of Consumer Research* pour les chercheurs interprétativistes (Fournier, 1998a ; Thompson et Haytko, 1997).

Enfin, toute la difficulté a été d'identifier les cas de fusion ou d'acquisition pouvant correspondre à nos critères de sélection. La sélection a donc fait l'objet d'une démarche particulièrement longue et difficile : l'établissement d'une liste de cas potentiels, notamment à l'aide d'experts, et la définition des critères de sélection des cas, au regard de notre objet de recherche.

Ainsi après avoir étudié comment s'est faite la constitution de l'échantillon, nous allons détaillé, dans la partie qui suit, les outils mis en place pour la collecte des cas, ce qui nous permettra de parler de l'utilisation des différentes sources, du guide réalisé et de la procédure d'entretiens mise en place pour notre recherche.

1.4 LE RECUEIL DES DONNEES DE LA RECHERCHE

Larsson (1993) recommande la diversification des stratégies de recherche d'études de cas (sources électroniques, consultations d'experts, références bibliographiques, etc.) afin de minimiser des biais relatifs aux caractéristiques des stratégies de recherche. Par ailleurs, ces dernières doivent, à leur tour, inclure différentes sources (publications, dissertations, actes de communication dans des conférences, sources non publiées, etc.) afin de réduire des biais relatifs à une spécification. De plus, le chercheur doit appliquer des procédures de sélections explicites aux cas collectés et exclure ceux présentant peu d'informations ou exigeant beaucoup de ressources. Ainsi, une première lecture a donc été nécessaire pour voir si les études de cas incluait les critères établis ci-dessus.

Rappelons que l'analyse documentaire est une des sources de données primordiales dans une recherche exploratoire. Passer par cette phase est indispensable car elle permet au chercheur de se familiariser avec les procédures, les processus et le jargon interne utilisés au sein de l'entreprise.

Les données secondaires sont des données déjà existantes. Il est conseillé de commencer systématiquement une recherche en s'interrogeant sur l'existence des sources disponibles. L'utilisation de ces données présente de nombreux avantages : elles présentent l'avantage d'être peu chères et rapides à obtenir, elles sont déjà assemblées et ne nécessitent pas forcément un accès aux personnes qui les ont fournies enfin, elles ont une valeur historique et sont utiles pour établir des comparaisons et évaluer des données primaires. Néanmoins, ces données peuvent être obsolètes, plus ou moins approchées et exhaustives. Il se peut aussi que le format des données ne corresponde pas tout à fait à celui souhaité par le chercheur. Ce dernier doit alors les convertir en modifiant leur forme originelle et doit toujours comprendre pour quel objet les données ont été construites avant de les utiliser (Baumard & al., 2003, p.257 ; Thiétart, 2007, p.257).

Ainsi, l'analyse documentaire permet de construire des structures configurées d'informations et de données éparpillées, à priori, mais qui auront un sens et une utilité pour le chercheur.

Enfin, une autre raison nous pousse à recourir à l'analyse documentaire : c'est la « *triangulation* ». Cette dernière conduit le chercheur à vérifier l'exactitude des informations recueillies sur le terrain. Pour ce faire, l'utilité de l'analyse documentaire est de permettre au chercheur d'opérer cette « *triangulation* » entre les informations tirées des entretiens et les

documents internes. Bien que ces derniers soient souvent moins riches que les entretiens, ils restent indispensables pour la conduite d'une étude exploratoire.

Les données primaires sont, quant à elles, des données récupérées directement sur le terrain dites de première main. La collecte de ces dernières n'est pas une simple étape « discrète » d'un programme de recherche. Elle nécessite une investigation prolongée sur le terrain. Dès lors, la gestion de la situation d'interaction entre le chercheur et les sujets-sources de données prend une dimension essentielle. Toute la difficulté d'une recherche qualitative consiste non pas à faire abstraction du chercheur (de soi même), mais à qualifier et à maîtriser la présence de ce dernier dans le dispositif de collecte.

Le tableau 17 ci-dessous présente quelques idées reçues aussi bien sur les données primaires que les données secondaires quant à leur statut ontologique, leur impact sur la validité interne et externe, leur accessibilité et leur flexibilité. Nous y trouvons également les implications directes et indirectes de ces idées sur la recherche s'appliquant aussi bien à la méthode qualitative qu'à la méthode quantitative.

	Idées reçues		Implications directes et indirectes	
	<i>Données primaires</i>	<i>Données secondaires</i>	<i>Données primaires</i>	<i>Données secondaires</i>
Leur statut ontologique	Les données primaires ont un statut de vérité parce qu'elles proviennent directement du terrain.	Les données secondaires ont un statut de vérité supérieur aux données primaires car elles ont été formalisées et publiées.	Excès de confiance dans les déclarations des acteurs. Théories trop intuitives ou tautologiques.	On ne s'interroge pas sur la finalité et les conditions de recueil et de traitement initiaux. On oublie les limitations que les auteurs avaient attachées aux données qu'ils avaient produites. On reprend des propositions et on leur attribut le statut de vérité.
Leur impact sur la validité interne	Les données primaires ont une validité interne immédiate.	Le statut ontologique de véracité des données secondaires offre une maîtrise de la validité interne.	L'excès de confiance dans la validité interne des données primaires pousse à éluder des explications rivales ou à ignorer des variables intermédiaires.	L'intégration de données disponibles peut conduire à négliger la robustesse des construits de la recherche. Le chercheur « externalise » le risque de validité interne (excès de confiance)

Leur impact sur la validité externe	L'utilisation de données essentiellement primaires diminue la validité externe des résultats.	L'établissement de la validité externe de la recherche est facilité par la comparaison avec des données secondaires.	On compense par des données secondaires qui n'ont pas de rapport avec la question de recherche.	L'établissement de la validité externe peut être biaisé par l'excès de confiance dans les données secondaires. Le chercheur conclut à une généralisation excessive de ses résultats.
Leur accessibilité	Les données primaires sont difficilement accessibles.	Les données secondaires sont disponibles et facilement accessibles.	On privilégie des données secondaires accessibles mais incomplètes, alors que l'objet de recherche méritait le recueil de données primaires.	La plus grande accessibilité peut donner au chercheur le sentiment de complétude, tandis que sa base de données est incomplète.
Leur flexibilité	Les données primaires sont très flexibles.	Les données secondaires sont peu flexibles, donc plus fiables car moins manipulables.	On s'embourbe dans le terrain par le manque de disponibilité des acteurs. Travestissement des données primaires en les détournant de l'objet pour lequel elles ont été recueillies.	Croyance naïve : la formalisation des données secondaires ne gage pas de leur pérennité. Les données manquent d'actualisation et subissent un biais de maturation.

Tableau 17 : Données primaires et données secondaires : idées reçues et implications²⁴⁵

Nous dégageons de ce tableau que chaque type de donnée présente des avantages et des inconvénients et qu'il n'y a donc pas de supériorité d'un type de données par rapport à un autre.

Ainsi ces préalables étant expliqués, notre première démarche d'identification a consisté à répertorier les bases de données sur les opérations de FA réalisées dans le secteur bancaire. *Dans un premier temps*, nous avons identifié une base de données électroniques, nommée « Fusacq »²⁴⁶. En parallèle, la presse économique (notamment « Le Monde » et les « Echos »), la presse spécifique du secteur bancaire (« Fusions Acquisitions Magazine ») et l'accès aux articles de presse archivés ont permis de récolter des informations plus précises quant aux objectifs des FA identifiées (sources secondaires).

²⁴⁵ Source : Baumard & Ibert (2003, p. 90-92) et Thiétart, « Méthodes de Recherche en Management », 3ème édition, 2007, p. 90-92.

²⁴⁶ Fusacq est une entreprise proposant chaque semaine, une synthèse par thème des opérations de fusions et de cessions réalisées ou en projet. Ainsi, en nous abonnant, nous recevons régulièrement par courrier électronique, les dernières annonces d'opérations de FA pour la catégorie « banques et assurances ».

En même temps que nous poursuivions cette collecte de données secondaires, nous avons, *dans un second temps*, eu recours à d'autres sources : les données primaires. En effet, nous nous sommes rendu compte qu'il fallait pénétrer le marché bancaire afin d'obtenir une étude plus précise, répondant au mieux à notre question de recherche. Il nous est donc apparu indispensable de recourir à des « experts » d'opérations de FA dans le secteur étudié, ayant vécu de près ou de loin, une opération de FA. Notre lecteur comprendra que notre statut de doctorant nous a permis un possible accès au terrain. Nous avons veillé, à la fois à mobiliser nos relations personnelles pour obtenir des contacts, tout en préservant l'authenticité des discours obtenus : en nous retranchant derrière le statut d'enseignant-chercheur nous avons sollicité des auditeurs soucieux de partager leur expérience, dans la confidentialité d'une recherche scientifique. Nous avons été accueillis très différemment d'une banque à une autre mais notre statut d'enseignant-chercheur, là encore, fut d'une grande utilité : il nous conférait une crédibilité confortable.

Cette seconde étape de récolte de données nous a donc pris énormément de temps. En effet, nous avions prévu de faire, au cours de la deuxième année de thèse, une étude de cas unique à travers un REX²⁴⁷ sur une banque française ayant effectué cinq opérations de FA récentes. Quelques temps après, l'entreprise nous a fait défaut et nous avons dû modifier notre méthodologie de recherche : nous avons donc effectué une étude de cas multiples (multiples entreprises et multiples entretiens).

Compte tenu de la nature, de la sensibilité et de la complexité de notre question de recherche, le choix d'étude de cas multiples s'est avéré pertinent pour notre travail. Il permet d'étudier les phénomènes « *sensibles* » relevant du domaine de la stratégie et d'examiner les processus organisationnels les plus complexes, liés aux FA bancaires.

Par ailleurs, rappelons que la méthode d'étude de cas permet de combler les actuelles lacunes de la méthode quantitative notamment par questionnaire. Bien qu'elle possède un « *fort pouvoir* » de généralisation, du fait de l'importance de la taille de l'échantillon, elle demeure incapable de générer des réponses à des questions « *sensibles* ». De plus, la méthode quantitative tend à « *simplifier la réalité* » en testant statistiquement le lien entre un petit nombre de variables.

²⁴⁷ Retour d'Expérience

Enfin, la méthode de cas multiples va se focaliser, en profondeur, sur la compréhension de plusieurs cas. Toutefois, notons que cette dernière risque de souffrir du problème de généralisation, vu le nombre restreints de cas (Larsson, 1993, 15 :17) retenus au sein de notre étude.

Ainsi, la multiplication des entretiens avec des « experts » s’est avérée particulièrement riche dans la poursuite de notre recherche²⁴⁸. Nous avons veillé à clarifier notre statut et l’utilisation qui serait faite des données collectées (Giroux, 2003). Assez curieusement, ce point n’a pas soulevé d’inquiétude majeure chez les auditeurs interviewés : nous nous attendions plutôt à un frein concernant le secret professionnel, et sans doute avons nous été plutôt convaincant sur ce point. Ou bien nous l’avons jugé, à tort, plus délicat qu’il ne l’était en réalité.

Enfin, afin de mener à bien ce projet de recherche, nous avons développé un guide d’entretien : on ne parle plus de questionnaire précis et fermé, mais d’un guide d’entretien contenant les différents thèmes que l’on souhaite aborder. Ces derniers ne doivent pas nécessairement être traités dans l’ordre du guide, qui est dit « semi-directif » dans la mesure où, si la personne interrogée souhaite aborder spontanément un thème, l’enquêteur aura le rôle de la laisser faire. En d’autres termes, le guide d’entretien revient à un « cahier des charges » des thèmes à discuter lors d’un entretien, il ne doit être en aucun cas autoritaire.

Afin que la collecte d’informations soit la plus homogène possible, nous avons mis en place une procédure d’entretien se déroulant en cinq étapes majeures :

1. Dans un premier temps, il s’agit d’introduire le projet de recherche, décrire ses objectifs, rappeler l’indépendance du chercheur par rapport aux entreprises choisies et insister sur l’anonymat des informations échangées.
2. Dans un second temps, le chercheur pose une première question sur l’expérience, le parcours de l’acteur au sein de l’organisation. Le but de cette question introductive est de mettre l’interlocuteur à l’aise en le faisant parler sur un sujet qui lui est familier et qu’il maîtrise. Le choix de commencer les entretiens par ce type de questionnement s’est fait très rapidement afin d’éviter que les acteurs commencent l’entretien en disant « *je pense que je*

²⁴⁸ Nous avons également eu recours aux précieux conseils d’un professeur, spécialisé dans les opérations de FA, qui a accepté de nous conseiller et de nous guider, tout au long de la démarche de recherche. Nous tenons ici à le remercier pour son soutien et ses nombreux encouragements.

n'ai pas grand-chose à dire sur les thèmes qui vous intéressent... » ou « je ne suis pas sûr d'être la bonne personne ». Il faut savoir que pendant les vingt premières minutes, les personnes interrogées ne vont pas dire ce qu'elles pensent mais ce qu'il est acceptable de dire dans ce qu'elles pensent. C'est pourquoi toute interrogation qualitative trop courte empêche les personnes interrogées d'entrer en confiance et de se révéler complètement avec sincérité.

3. Après ce premier questionnaire autour de l'expérience personnelle du salarié, nous avons posé la question suivante à l'interlocuteur : *« Pouvez-vous nous raconter votre expérience concernant une fusion ou une acquisition que vous avez vécu de près ou de loin ? »* Le but de cette question, qui utilise la forme possessive (« votre histoire »), est d'inciter l'interlocuteur à donner ses propres perceptions sur les événements liés au rapprochement.

4. Ensuite, nous avons abordé la notion d'échec et de réussite avec des questions telles que *« qu'est ce que pour vous un échec et une réussite de FA ? Peut-on dire qu'un « non-échec » de FA est une réussite ? Par quels moyens peut-on mesurer la réussite et/ou l'échec d'un rapprochement ? Quelles sont les causes majeures d'un échec de FA ? »* Cette vague de questions nous permet de mieux cerner notre sujet de recherche du point de vue des experts. Sachant que notre sujet principal est la compréhension de la performance dans les opérations de FA, il était important de confirmer notre partie théorie avec l'opinion de chaque acteur.

5. Enfin, nous avons approfondie la notion d'échec et de réussite à travers l'évaluation des différentes perspectives ou dimensions de performance, identifiées dans les opérations de FA au sein du secteur bancaire²⁴⁹. L'objectif des interviewés est de classer les dimensions par ordre croissant afin de savoir laquelle pourrait majoritairement expliquer une performance, positive ou négative perçue, d'une FA bancaire.

Les discours recueillis lors des interviews ont constitué notre matériel de base pour réaliser l'analyse de notre étude qualitative. En effet, le but des entretiens étant d'obtenir une vision riche et contrastée du phénomène de perception de la performance dans les opérations de rapprochement, nous nous sommes attachés, tout au long de l'entretien, à laisser un maximum de liberté à la parole de l'interlocuteur. Ainsi, les relances étaient plutôt liées à

²⁴⁹ Voir Chapitre 2 section 1, p.95.

l'approfondissement d'un sujet ou des demandes d'exemples concrets. Les diverses questions inscrites sur le guide d'entretien constituent un simple fil conducteur : le chercheur vérifie au cours de l'entretien que l'interlocuteur aborde tous les thèmes d'intérêts nécessaires à cette recherche ; si un ou plusieurs thèmes ne sont pas évoqués par l'acteur interviewé, alors le chercheur pose une question de manière un peu plus directe. Notons également que le guide d'entretien initial a évolué au fil des périodes, en fonction des thèmes qui émergeaient lors des entretiens.

En général, les discours permettent de décrypter ce que pensent, sur le fond, les acteurs interrogés, *pourquoi ils pensent cela*, non seulement grâce à l'analyse du système argumentatif mais aussi grâce à l'analyse linguistique. La manière dont ils expriment une opinion est également signifiante que l'opinion elle-même. En effet, les mots ont leur sens, et au-delà des discours premiers, il est important de s'intéresser également au vocabulaire utilisé car il est souvent révélateur d'une mentalité ou d'un état d'esprit. C'est pour cette raison que les représentations sociales biaisent beaucoup moins les études qualitatives que les sondages. S'il est en effet aisé de déclarer telle ou telle pratique en quantitatif, c'est quasiment impossible en qualitatif.

Les entretiens ont duré de 45 min à 2 heures avec une moyenne d'une heure par entretien.

Ils étaient systématiquement enregistrés par un dictaphone numérique. Globalement, les interlocuteurs ont bien accepté le recours à l'enregistrement. Pour le chercheur, l'enregistrement de la conversation lui permet de prendre moins de notes, de garder le contact visuel avec son interlocuteur et de suivre le déroulement de l'interview afin d'avoir des relances efficaces, favorisant l'échange.

Les entretiens ont été stockés dans des fichiers numériques. Ils ont ensuite fait l'objet soit d'un compte-rendu détaillé, soit d'une retranscription intégrale, quand l'intérêt de l'entretien le justifiait. Les comptes-rendus détaillés étaient réalisés dans la semaine qui suivait l'entretien. Pour mettre à plat ces derniers, le chercheur s'est basé sur ses notes associées à une écoute rapide de l'enregistrement. Pour les retranscriptions intégrales, le temps écoulé, entre la réalisation de l'entretien et son traitement, pouvait aller jusqu'à plusieurs jours voire plusieurs semaines. Sachant que celles-ci (prise en compte des hésitations ou des silences) étaient faites par nos soins.

Ainsi, l'étude qualitative nous apporte une vision plus proche des représentations sociales : elle permet de comprendre comment se sont construites les perceptions, l'image d'une opération, mais aussi comment sont sur le fond appréciés les changements dans l'entreprise, etc. Cette recherche s'appuie donc sur plusieurs cas de fusion, cependant, rappelons que dans notre analyse, l'unité de recherche n'est pas la fusion mais les individus, les salariés des banques étudiées, leurs perceptions et leurs sentiments face à ce genre de changement.

Enfin, après avoir présenté notre démarche méthodologique et les données empiriques recueillies, nous exposerons dans la prochaine section de ce chapitre, le dispositif que nous avons mis en place pour l'analyse et le traitement de ces données.

SECTION 2 – L'ANALYSE ET LE TRAITEMENT DES DONNEES

Analyser et traiter des données qualitatives, c'est à dire des mots, des phrases et des discours, est un exercice assez particulier. Il consiste, comme l'affirme Wacheux (1996, p.227), « à réduire les informations pour les catégoriser, les mettre en relation, avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration ». Autrement dit, analyser ce type de données revient avant tout à affiner les mots et les discours, à les rassembler selon des thématiques et des catégories et, enfin, à tirer des conclusions et des interprétations de ces observations.

Afin de mener à bien notre étude d'analyse de données qualitatives, nous avons adopté la méthode d'analyse de données, préconisée par Miles et Huberman (2003), à travers l'ensemble de leur travaux : leur principale recommandation est que « toute recherche qualitative prend sa source à partir d'un cadre conceptuel ». En effet, ces auteurs soutiennent l'idée que la recherche exploratoire qualitative ne signifie pas un manque de rigueur scientifique. Les propositions et la formulation d'un cadre conceptuel servent à structurer les objectifs de la recherche et s'inscrivent dans une démarche de description, d'explication, de prédiction ou d'action.

De plus, Miles et Huberman (2003) soulignent tout l'intérêt de mener une analyse en continu, durant la collecte de données. Ils expliquent que le modèle idéal est « *celui qui entremêle dès le début ces deux opérations* » (ibidem, p.101). Cette démarche permet de fournir une première réflexion sur les données déjà collectées et, offre ainsi, une aide précieuse pour le recueil ultérieur. De même, Van de Ven et Poole (1990) expliquent qu'une analyse systématique des données implique souvent un ensemble séquentiel de « *tâches* », pouvant augmenter la probabilité d'apprendre et de produire des perspicacité significatives.

Afin de rendre clairement compte de l'ensemble des « *tâches* » effectuées, cette partie a pour objectif de suivre globalement notre démarche d'analyse : dans un premier temps, nous introduirons notre méthode d'analyse (2.1), puis, dans un deuxième temps, nous présenterons la procédure et la mise en la place du codage de nos données (2.3). Enfin, nous exposerons notre méthodologie d'interprétation à travers le traitement des données qualitatives au sein de notre étude (2.4).

2.1 L'ANALYSE DE CONTENU

L'analyse des données qualitatives, dont la plus connue est l'analyse de contenu, est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives (Krippendorff, 2003). Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à déminer une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification. Cette partie approfondit les principales étapes de l'analyse de contenu. Le tableau ci-dessous (tableau 18) détermine ainsi le déroulement des étapes que nous respecterons lors de l'analyse de nos données qualitative.

Analyse des données qualitatives	Interprétation des résultats
Données du terrain	Problématique d'étude
Analyse de contenu	Méthode Interprétative
Description du matériel recueilli	Elaboration des conclusions et des enseignements à tirer
Etude de la signification des données	Evaluation des pistes et des solutions

Tableau 18 : Analyse des données qualitatives²⁵⁰

L'analyse de contenu est la méthode cherchant à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la manière la plus objective et la plus fiable possible. Berelson (1952), son fondateur, la définit comme « une technique de recherche pour la description objective, systémique et quantitative du contenu manifeste de la communication ». Dans notre travail, l'objectif est d'analyser le matériel d'enquête collecté, à l'occasion d'observations d'entretiens de groupe ou d'entretiens individuels : les comportements, les mots, les gestes, ce qui n'est pas dit et qui est sous-entendu. La procédure (Bardin, 1977) comprend, dans notre cas, la transformation des discours oraux en texte, puis la construction d'un instrument d'analyse afin d'étudier la signification des propos requis. Par la suite, il y a la phase d'utilisation de l'instrument d'analyse choisi et décodage de ce qui a été dit. Enfin, l'analyse établit le sens du discours et, souvent la difficulté est de rassembler des informations ambiguës, incomplètes et contradictoires, d'interpréter les similitudes et les différences entre les répondants et de parvenir à une analyse objective.

²⁵⁰ **Source** : Andreani J.C, Conchon F., (2005), « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing », *Actes du 4e Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe*, 2005, 21-22 janvier, Paris, p.2.

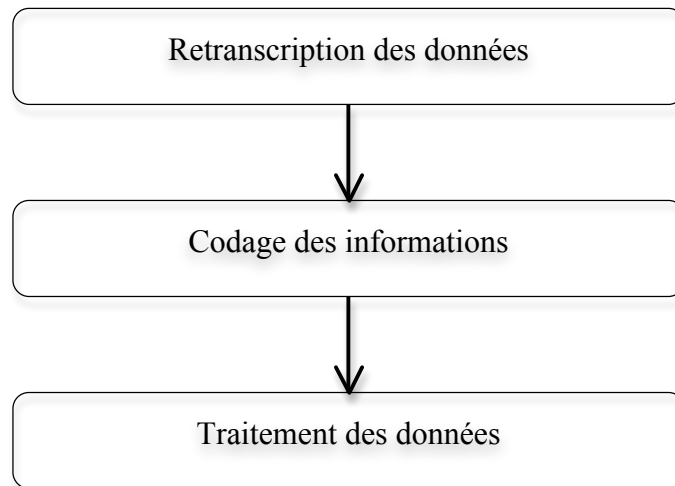


Figure 33 : Etapes de l'Analyse des données qualitatives

Ainsi, la figure ci-dessus (figure 33) schématise les étapes de l'analyse des données qualitatives que nous avons suivies et que nous développerons dans les parties suivantes (2.2, 2.3 et 2.4)

2.2 LA RETRANSCRIPTION DES DONNEES

Préalablement à notre analyse, la première étape a été de faire l'inventaire des informations recueillies afin de les mettre en forme par écrit. La retranscription organise le matériel d'enquête sous un format directement accessible à l'analyse. Plutôt que de traiter directement des enregistrements audios ou vidéos, il est préférable de les mettre à l'écrit pour en faciliter la lecture et en avoir une trace fidèle (Auerbach, Silverstein, 2003).

En effet, nos données qualitatives se présentent sous forme de textes (de mots, phrases, expression du langage) ou encore d'informations symboliques (gestes, ton de la voix, impressions, etc.). Elles correspondent à une retranscription d'interviews, de notes d'observations sur le terrain ou encore des textes déjà publiés (articles de presse, de revues scientifiques, rapports gouvernementaux). Selon nos objectifs d'étude et, une fois analysées, ces données sont destinées, d'une part, à documenter, à décrire et à évaluer en détail une situation ou un phénomène, il s'agit, dans notre étude, de la performance. D'autre part, elles sont destinées à comparer, à mettre en relation et à en expliquer les causes, on parle alors, au sein de notre recherche, de compréhension des comportements et des facteurs de succès ou d'échec perçus d'une opération de FA dans le secteur bancaire.

La retranscription des interviews est menée en général à la main (Silverman, 1999). C'est ce que nous avons établi dans notre travail : nous avons noté mot pour mot les dires de chaque interviewé, sans interprétation et sans abréviation. En revanche, les discours hors contexte et hors sujet, n'ont pas été retranscrits, car ils correspondaient à des pauses que les participants se donnaient pour se détendre. Le travail de retranscription reste donc une tâche longue et peu gratifiante sachant que pour une heure d'entretien, nous avons passé le double du temps à saisir les informations sur l'ordinateur.

Concernant les notes d'observations, elles sont rédigées et retranscrites selon une démarche de restitution et non sur un récit exhaustif (Badot, 2000). Dans notre travail, elles ont pour objectif de relever ce que l'observateur a vu, ce qu'il a ressenti, ce qui l'a impressionné et ce qui l'a surpris. Elles racontent tout ce qui doit être dit, mêmes les plus petits détails. Elles échappent à la logique du résumé et de la synthèse et s'attachent à découvrir les signaux faibles (les thèmes moins fréquents qui sont émergents et porteurs de l'avenir). Elles évitent également les grilles d'analyses.

2.3 LE CODAGE DES DONNEES

Nous avons opté, dans notre étude, pour une analyse des données thématique. Ce principe a été décrit par Tesch (1990) comme une démarche de décontextualisation²⁵¹-recontextualisation²⁵² du corpus. Dans cette dernière, le chercheur doit faire émerger une partie du texte, de son contexte, pour le rendre indépendant, et créer des catégories ou des thèmes regroupant des extraits ayant le même sens, pour un sujet en particulier. Dans le langage de l'analyse qualitative, ce sujet s'appelle un code²⁵³, et le processus s'appelle le codage (ou codification).

Le codage vise à extraire, organiser, puis combiner les données, afin de mener une première réflexion (Miles et Huberman, 2003). La codification s'inscrit au cœur de l'analyse et doit donc être explicite. Pour ce faire, sont présentées ici les différentes étapes de codage²⁵⁴.

²⁵¹ Cette décontextualisation consiste à sortir de son contexte un extrait du texte afin de la rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet en particulier.

²⁵² La recontextualisation, quant à elle, est obtenue en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens.

²⁵³ On retrouve dans la littérature plusieurs dénominations possibles d'un sujet ou d'un code. Ainsi, Bardin (2001) parle d'unité de sens. D'autres parlent d'unité d'analyse ou d'unité d'enregistrement.

²⁵⁴ Nous tenons à préciser que nous nous sommes aidés de la recherche de C. Ayerbe (2000), pour présenter notre démarche de codage.

En effet, considéré comme le noyau de la méthode d'étude de cas, le plan de codage documente et guide la conversation des données qualitatives des études de cas.

Il explore ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interview ou d'observation (Berg, 2003). Il décrit, classe et transforme les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse. Il s'agit d'un processus²⁵⁵ lourd et minutieux ayant pour but d'organiser le phénomène étudié et, *in fine*, de faciliter l'interprétation (Wacheux, 1996).

Cette phase préparatoire correspond, dans un premier temps, à la construction d'un index thématique à travers la sélection de données pertinentes permettant de construire une base de données, qui fait l'objet du codage, dans un deuxième temps, elle correspond à la catégorisation des données, et enfin, elle sera réservée à leur analyse.

Cette phase préparatoire est cruciale en raison des choix que le chercheur doit effectuer et qui auront un impact sur la qualité et la pertinence du codage. Ces derniers concernent le type de données à coder (les entretiens, les documents, etc.), le choix de l'unité de codage (le mot, la phrase, le paragraphe de sens) et le choix des données à coder (les données en rapport avec l'objet de la recherche).

Dans la partie suivante, nous exposerons, dans un premier temps, le processus de codage, à proprement dit, que nous avons mis en œuvre (2.3.1 et 2.3.2), et nous présenterons, dans un second temps, le logiciel de codage que nous avons utilisé dans le cadre de notre recherche (2.3.4).

2.3.1 Le choix du type de données à coder et unités de codage

Après avoir établi notre recueil de données, nous avons pu observer que ces dernières étaient de nature différentes : des observations et des entretiens.

Le choix des données à coder est lié à notre problématique. Dans le cas de ce travail, le codage seul des entretiens ne permettrait pas de retracer finement notre question de recherche. Il nous a semblé plus pertinent de coder l'intégralité des données collectées²⁵⁶.

Par la suite, un travail de surlignage des données a permis de réduire le volume des données à traiter : il s'agit de sélectionner au regard de la question de recherche les passages pertinents

²⁵⁵ Il est nécessaire de préciser que l'on parle bien de processus d'analyse.

²⁵⁶ On parle ici des observations et des entretiens.

qui feront l'objet du codage. Le but est donc d'éliminer les passages sans rapport avec la problématique, appelés « *déchets* » par Huberman et Miles (1991).

Enfin, nous nous sommes intéressés au choix de l'unité de codage, encore appelée unité d'analyse, qui établit la façon de coder les catégories d'analyse. En effet, le codage des données pertinentes nécessite le choix de l'unité d'analyse. Le degré de précision que le codage doit atteindre dépend de la question de recherche. Aussi, deux solutions sont possibles pour découper le texte en morceaux puis lui attribuer une catégorie (cf. tableau 19) : l'unité syntaxique (les phrases elles-mêmes) et l'unité sémantique (les idées exprimées).

	<u>Analyse Syntaxique</u>	<u>Analyse Sémantique</u>
Critères de découpage des unités d'analyse	Phrases Morceaux de phrases	Idées clés
Unités de contenu	Découpage du texte intégral en une suite de mots	Découpage des idées et des thèmes

Tableau 19 : Unités de codage²⁵⁷

Dans notre étude, nous nous sommes focalisés sur la perception des acteurs et de leur vécu. Ainsi, nous avons considéré comme unité de codage, l'unité d'analyse sémantique appelé aussi « paragraphe de sens »²⁵⁸. En effet, comme le montre la figure ci-dessus, l'unité sémantique est une phrase ou un groupe de mots du verbatim²⁵⁹ des interviews ou des notes d'observation. Au lieu de découper le texte dans son intégralité, comme dans l'analyse syntaxique, l'étude prend le parti de s'intéresser seulement aux passages ayant une signification pour notre recherche, appelés « *les idées clés* ». L'unité sémantique comprend, donc, l'idée exprimée par les répondants et en dégage la signification à partir de règles d'opposition et de contraire.

²⁵⁷ Source : Andreani J.C, Conchon F., (2005), « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing », *Actes du 4e Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe*, 2005, 21-22 janvier, Paris, p.6.

²⁵⁸ Le paragraphe de sens est une phrase ou un groupe de phrases faisant référence à une idée principale. La relecture des données pertinentes aide souvent à dégager les paragraphes de sens.

²⁵⁹ Verbatim est un mot qui vient du latin verbum, qui désigne un mot. Employé comme adverbe, il signifie « textuellement » ou « mot pour mot » ou encore « texto ». Employé comme nom commun, il désigne une citation textuelle, mot à mot d'une allocution ou d'un discours. Dans notre étude le verbatim correspond aux citations tirées de nos entretiens recueillis.

Ainsi, les unités de contenu sont les « *idées clés* » énoncées par les interviewés. Dans notre étude, le codage est double : il prend en compte, à la fois, les phrases et les mots clés des discours recueillis. Les idées clés sont repérées dans le texte à partir d'une série de phrases, de mots, de substantifs, ou de verbes évoquant une idée. Notre approche est d'identifier les thèmes clés selon les principes de l'analyse thématique ; cette technique reprend les thèmes du guide d'entretien et produit un compte rendu des interviews. Enfin, notre démarche d'étude est sommaire et se contente de synthétiser les réponses principales ou les renseignements importants. Rappelons que les thèmes sont découpés en fonction des préoccupations et des objectifs de l'étude, assimilés aux unités d'analyse.

2.3.2 Définition d'une grille de codage

Le codage des données est effectué selon une grille de codage correspondant à la liste des catégories et des codes. En effet, les données qualitatives étant retranscrites, avant de les coder, une grille d'analyse est construite. Elle est composée de critères et d'indicateurs appelés catégories d'analyse. Leurs choix peuvent être établis d'après des informations recueillies ou être déterminés à l'avance en fonction des objectifs d'étude.

Le chercheur doit choisir la méthode d'élaboration des codes, la mieux adaptée à sa recherche. Il existe deux méthodes majeures d'élaboration des codes qui diffèrent par le moment où le chercheur établit sa grille de codage par rapport à la phase de recueil de données.

Le codage est dit :

- * « préétabli » ou « conceptualisé » lorsqu'une liste initiale de codes est conçue avant le recueil des données à partir du cadre conceptuel, d'une théorie existante, de la connaissance préalable du sujet étudié, des questions de recherche ou encore des dimensions de la problématique de recherche (cf. guide d'entretien). On parle de précodification des données ou encore de codage fermé. La grille est donc là pour valider les hypothèses et les théories auxquelles l'étude se réfère de manière approximative. Les données sont utilisées pour tester la validité des idées selon une démarche déductive de traduction des données.

- * « émergent », « inductif » ou « enraciné » lorsque les codes émergents des données collectées (cela reprend l'approche enracinée de Glaser, 1978). Si la grille d'analyse n'est pas définie au départ, le codage est conduit selon une procédure ouverte et inductive (*open coding*). Il n'existe donc pas d'hypothèse préalable sur le contenu thématique du matériau et l'identification des thèmes est progressive. Ainsi, les catégories sont issues des interviews ou des observations. C'est à partir du verbatim que la grille est élaborée.

Ayant réalisé une étude nous obligeant à faire des allers-retours entre la théorie et le terrain, nous avons établi la grille d'analyse en procédant de la même façon. En effet, nous avons choisi une méthode du plan codage indiquant les grands domaines dans lesquels les codes ont été inductivement conçus. Cette approche est intermédiaire au codage ouvert et au codage fermé ; on l'appelle aussi « *plan de codage guidé par un plan général préétabli* »²⁶⁰. Selon cette technique, notre guide d'entretien contient des variables observables directement et manifestes ainsi qu'intermédiaires et latentes ; toutes ces variables sont détectables lors de son élaboration. Nous avons donc déjà une idée des principaux codes qui apparaîtront dans notre étude grâce, d'une part, à notre bon sens et, d'autre part, à l'analyse de la littérature dans nos recherches académiques, ce qui nous place dans une logique de procédure close (Henri, Moscovici, 1968) soit une technique *à priori*.

De plus, nous nous sommes également inspirés du codage ouvert *à postériori* puisqu'à l'aide des questions du guide d'entretien ou des thèmes de l'étude et du recueil des réponses des interviewés, nous avons repéré des sous-ensembles dans le texte en les soulignant. Ce sont des sous-catégories qui correspondent à des idées de base, à des aspects spécifiques de thèmes plus généraux, à des mots ou des morceaux de phrases. Puis notre rôle de codeur nous a obligé à comparer et à regrouper ces sous-catégories en dimensions plus globales et plus larges que sont les catégories : c'est ce qu'on appelle le codage axial (Strauss et Corbin, 1998). Enfin, les idées apparaissant fréquemment, on a fait l'objet d'un codage spécifique : on parle alors de codage sélectif servant à faire ressortir les idées centrales. Notre technique s'est ainsi appuyée sur un principe selon lequel toutes les pensées des interviewés devaient être codées et aucune ne devait échapper, ou être écartées, de notre analyse. Le choix s'est donc fait, selon le critère de pertinence correspondant, de façon optimum aux interviews, et en répondant aux objectifs de notre étude.

²⁶⁰ Saubesty Vallier C, (13-16 juin 2006), « *Quels apports du codage des données qualitative ?* », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, p.9.

Pour finir, ce choix de technique « *à priori et à posteriori* » a évolué dans le temps et s'est principalement basé sur le fait que notre recherche est de type exploratoire. Ainsi, nous avons pu qualifier les catégories de codes, d'une part, à travers la construction d'un index thématique, ressortant de nos lectures et de notre revue de la littérature et, d'autre part, à travers nos entretiens et notre enquête empirique avec de nouvelles thématiques, que nous n'avons pas soulevées à partir de nos lectures.

2.4 LE TRAITEMENT DES DONNEES QUALITATIVES DE NOTRE ETUDE

Le traitement des données qualitatives peut-être mené d'un point de vue sémantique ou statistique (Andreani, Conchon, 2001). Dans le cas des traitements dits « sémantiques », l'analyse est conduite à la main, selon la démarche de l'Analyse de Contenu. Les études réalisées par les professionnels suivent souvent cette approche dite traditionnelle (Morrison, Haley, Sheehan, Taylor, 2002)²⁶¹. *A contrario*, les traitements statistiques sont réalisés sur ordinateur à partir de logiciels de traitements de textes. Les analyses procèdent à des comptages de mots, des morceaux de phrases ou des catégories et à des analyses de données.

Notre statut de « *chercheur académique* » et notre appétit pour les nouvelles technologies, nous ont conduit à choisir le traitement statistique nous permettant de coder et de traiter les données qualitatives à l'aide de logiciels spécifiques (Fielding, Lee, 1998). Le sens des interviews et des observations a ainsi été mis en évidence à travers l'analyse statistique. Notons que les logiciels de traitements automatisés de texte sont nombreux (Gibs, 2002), c'est pour cela qu'après avoir construit un premier index thématique issu de la littérature, nous avons commencé à utiliser un logiciel pour le codage informatique que nous allons présenter par la suite.

2.4.1 Le recours à un logiciel de codage

La codification des données de cette recherche a été réalisée à l'aide du logiciel N'Vivo de QSR (V.7)²⁶². Ce logiciel nous a été d'une aide précieuse, dans la mesure où il nous a considérablement facilité le travail de décontextualisation-recontextualisation à travers le processus de codage qu'il offre. Différentes techniques d'analyse qualitative sont utilisées, encore une fois, avec ou sans l'aide d'un logiciel. Dans notre cas, nous avons établi une analyse de contenu thématique (Paillé, 1996 ; Paillé et Mucchielli, 2003) à l'aide du logiciel N'Vivo. Cette dernière a été choisie, car elle est qualifiée de polyvalente, pouvant s'exercer de manière inductive, en partant du corpus pour générer des thèmes ou, encore, de manière déductive en ayant, préalablement à l'analyse, identifié les thèmes à repérer.

Il faut savoir que la première application des logiciels qualitatifs est de retranscrire les données et de faire des analyses simples de texte. Son rôle est de stocker et de sauvegarder les

²⁶¹ Morrison M.A, Haley E., Sheenan K.B, Taylor R.E, (2002), « *Using Qualitative Research in Advertising : Strategies, Techniques, and Applications* », Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

²⁶² QSR V.7 signifie « *Qualitative Software Research* » version 7.

informations et, en quelque sorte, de constituer un centre de documentation facilement consultable. Le but de notre étude était d'utiliser le logiciel principalement pour réorganiser le texte en dimensions fixes, selon un modèle « *à priori et à posteriori* » prévu, et de reconstruire la signification à partir de catégories. Nous n'avons eu en aucun cas la prétention d'utiliser le logiciel dans son intégralité (visualisation graphique²⁶³ et multi média²⁶⁴), il a été pour nous un réel appui dans la retranscription des entretiens et dans le codage des données par thèmes ; nous ne pouvons donc pas qualifier notre étude de recherche qualitative informatisée dans son intégralité. Néanmoins, cet outil s'est avéré d'une aide précieuse, dans l'organisation, la condensation et la présentation des données,

Il est nécessaire de souligner qu'il n'existe actuellement pas de programme capable de réaliser l'intégralité d'une étude qualitative, néanmoins, le choix du logiciel N'Vivo regroupe les principales fonctions que l'on attendait de lui à savoir la retranscription des entretiens et le codage des catégories²⁶⁵ de manière libre ou hiérarchique :

- * *les codes libres* sont un thème constituant une catégorie dans laquelle on rassemble des extraits des textes à coder, portant sur un sujet spécifique, d'une manière assez libre. Ces codes reprennent, d'une manière générale, les informations globales sur le phénomène étudié, ou des thèmes qui ont émergé librement du texte étudié.
- * *Les codes hiérarchisés* sont des codes libres pouvant être subdivisés en plusieurs niveaux « *enfants* ». la structure obtenue prend ainsi la forme d'un arbre généalogique. A partir de la base de l'arbre vont se rattacher plusieurs niveaux de codes appelés sous-codes. Cette hiérarchisation peut ensuite se poursuivre en plusieurs sous-niveaux, d'une manière presque illimitée.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons fait appel à ces deux catégories de codes. Mais il faut préciser que c'est la deuxième catégorie qui a été la plus utilisée. Il est clair en effet, que le choix des codes se structure souvent d'une manière hiérarchique en partant d'un thème global pour atteindre des sous-thèmes, plus détaillés, et donc plus proches du sens exact que les acteurs ont voulu donner aux mots.

²⁶³ Le logiciel N'vivo a une fonction où il établit des relations entre les catégories et produit des diagrammes d'associations d'idées.

²⁶⁴ Le logiciel N'Vivo peut également traiter les données audio et vidéo.

²⁶⁵ Le codage dans ce logiciel se réalise à travers des « nœuds » ou « nodes ». Les nœuds possibles sont multiples et variés, mais surtout hiérarchisables (tree nodes) : nœud parents, nœud de fratie, nœud d'accord, de désaccord,... les possibilités du logiciel semblent infinies ; et puisque nous n'avons utilisé que partiellement ce logiciel, nous avons choisi volontairement de limiter notre codage à deux types de nœuds seulement.

Ainsi, le principe d'analyse à la base du logiciel, N'Vivo relève de ce que Tesch (1990) a souligné, à savoir, que l'analyse assistée par ordinateur peut réduire le temps de travail, supprimer beaucoup de tâches fastidieuses, rendre les procédures plus systématiques et explicites, assurer un travail plus exhaustif et détaillé, et autorise également la flexibilité et la révision des procédures d'analyse. Néanmoins, il faut noter que ce logiciel ne permet pas d'interpréter les données et donc n'apporte pas de résultats avancés, même s'il facilite les analyses et améliore la rapidité des traitements. Il ne réalise pas non plus d'analyse automatique en profondeur. Il permet seulement la catégorisation des thématiques étudiées et la création de relations entre elles. Ainsi, il existe une réelle capacité du chercheur à rassembler les données qualitatives, en dégager les idées et avoir la faculté d'interpréter les résultats. L'interprétation se fera grâce aux enseignements à tirer des explications et des réponses apportées à la problématique de notre recherche.

2.4.2 Catégorie d'analyse ou plan de codage

Comme nous l'avons expliqué précédemment, dans la démarche de recherche de sens, que représente l'analyse qualitative, nous souhaitons privilégier une analyse thématique au sens de Paillé et Mucchielli (2003). Ainsi, la division permise par le logiciel de tout le corpus en unités de sens (les « nœuds ») facilite l'organisation et le traitement des données.

Aux fins de l'analyse thématique, les « nœuds » servent à classer le contenu en « codes » (ou thèmes) : les données brutes sont affectées à plusieurs liens informatiques en créant des nœuds multiples s'entrecroisant dans un codage riche et varié et préparant l'analyse qui en sera faite.

Dans un premier temps, il s'agit de créer des nœuds dits « libres », c'est à dire conçus a priori de toute analyse, en fonction des thèmes retenus dans notre guide d'entretien. Dans une démarche très inductive, nous avons regroupé de manière thématique les propos de nos interlocuteurs ou le contenu des documents en notre possession. Ceci afin de créer un classement permettant de trouver de l'information sur un sujet précis puisque le logiciel « regroupe » toutes les données sur un même thème.

Dans l'exemple qui est le nôtre, nous avons schématisé les étapes de la structuration du corpus (figure 34) en unités de sens :

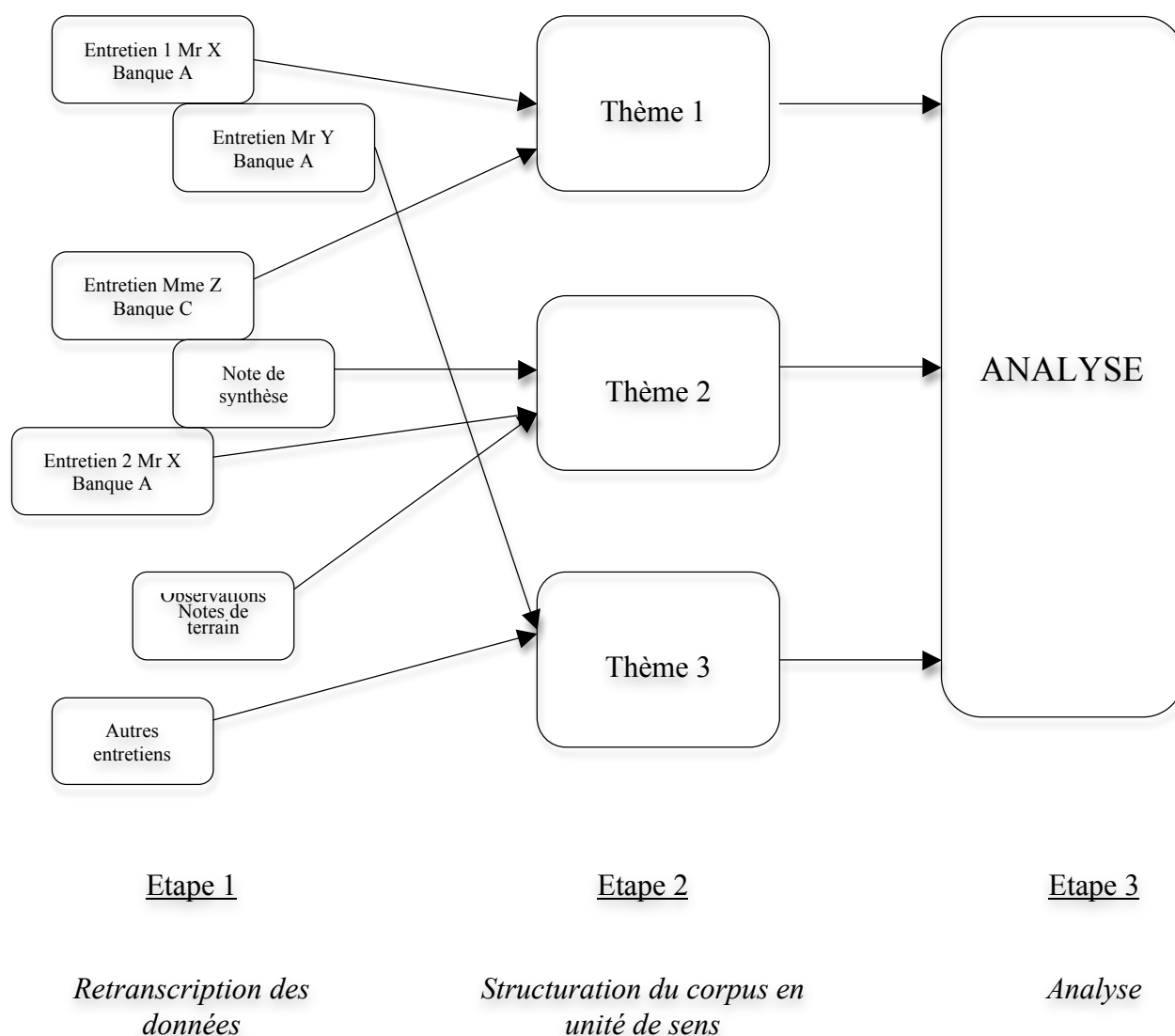


Figure 34 : Les étapes de la structuration du corpus en unités de sens²⁶⁶

Il faut savoir que la structuration du corpus s'est réalisée sur les entretiens, d'une manière générale, néanmoins chaque question posée était axée sur un ou deux thèmes majeurs et donc le schéma ci-dessus peut porter à confusion. En effet, il est nécessaire de préciser que : dans l'étape 1 nous observons et comprenons que c'est l'intégralité des entretiens qui est retranscrite et qui correspond à un thème à chaque fois sauf que l'entretien 1 de Mr X Banque A par exemple regroupe plusieurs thèmes puisque chaque interview répond à un certain nombre de questions et donc regroupe un certain nombre de thèmes. Il manque donc, entre la retranscription des données et la structuration du corpus, une étape (voir figure 35) s'appliquant à chaque entretien.

²⁶⁶ Inspiré de la Thèse de Véronique Peres (juin 2012) « *Les pratiques adaptatives d'audit* », p. 241, Fig 10.

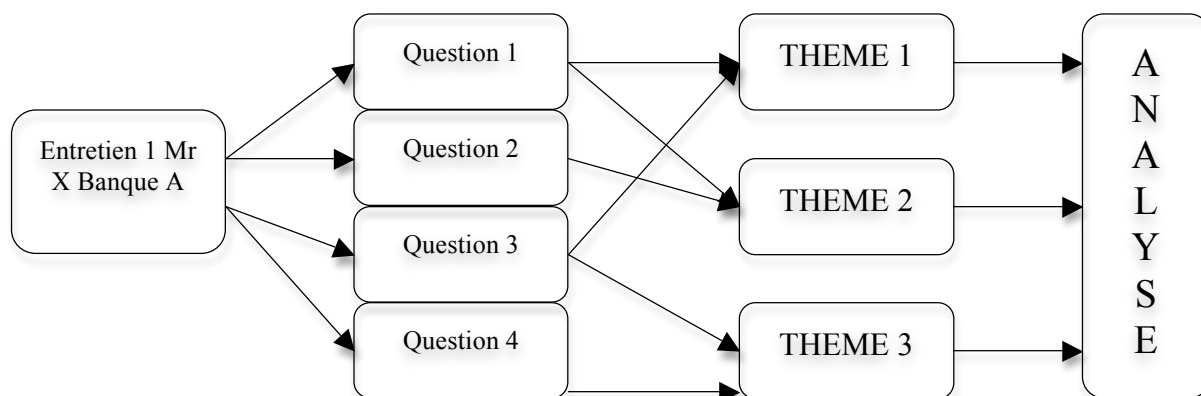


Figure 35 : Explication décomposées des étapes de structuration pour chaque interview

Dans un second temps, nous avons procédé à l'élaboration des nœuds dits « hiérarchisés » à partir de l'obtention des « nœuds libres » mis en place précédemment. La figure 36 présente l'arbre de codes hiérarchisés utilisé pour l'analyse des données dans notre recherche. Nous développerons chaque signification de code dans le chapitre suivant²⁶⁷. Bien entendu, tout au long de la phase d'analyse, cet arbre n'a cessé d'évoluer, et chaque nouvel entretien a permis de l'enrichir par l'ajout de nouveaux sous thèmes²⁶⁸.

²⁶⁷ Voir Chapitre 4, section 2 « Les fondements de l'interprétation et les modalités d'émergence des résultats », p. 319.

²⁶⁸ Nous sommes ici dans le but d'une simple présentation des codes puisque nous développerons leur signification au sein du chapitre 4.

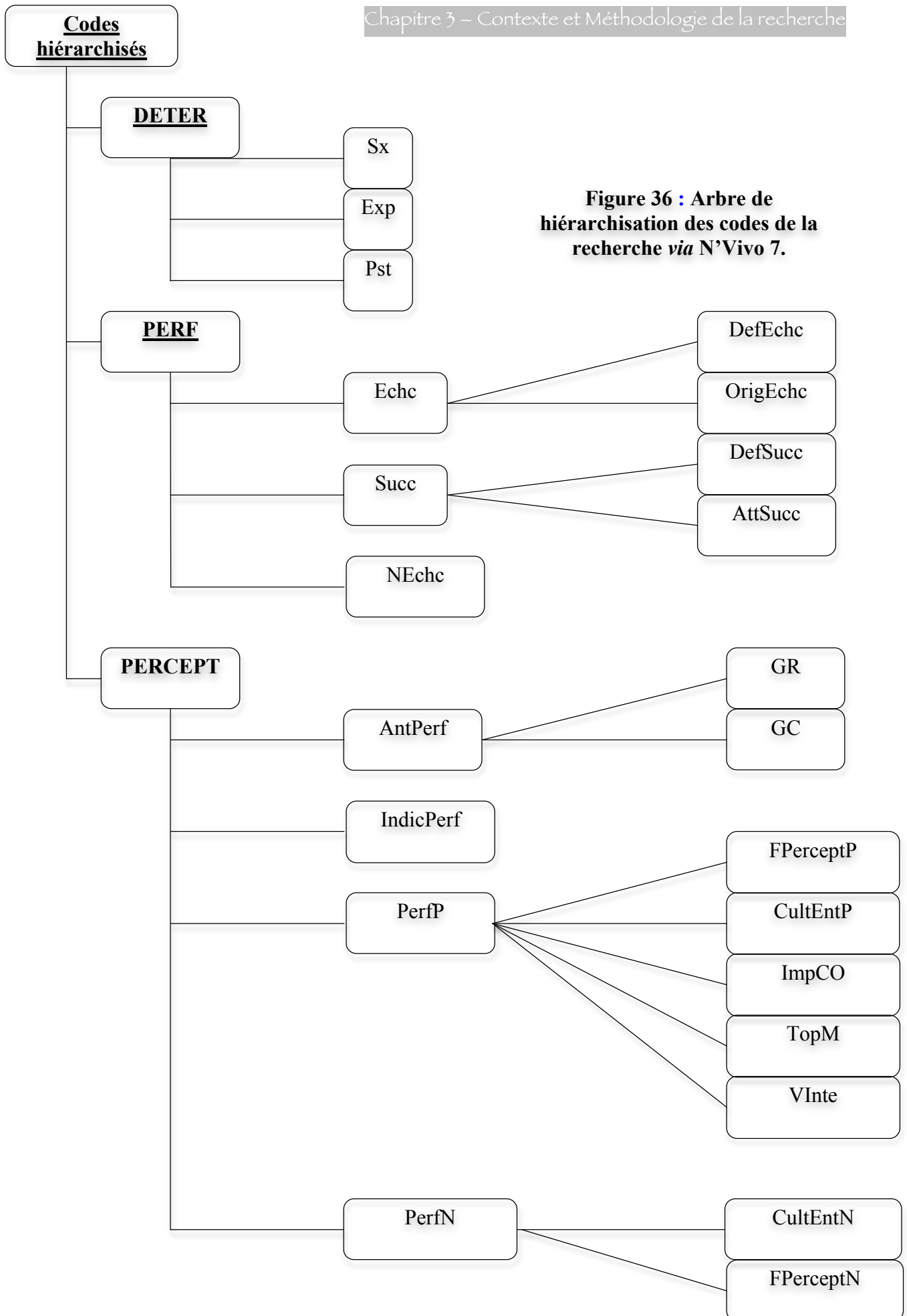


Figure 36 : Arbre de hiérarchisation des codes de la recherche via N’Vivo 7.

Le traitement de chaque document, à travers le logiciel N'Vivo, permet de sélectionner les extraits (mot, phrase, ou paragraphe) que nous voulions coder, et les envoyer vers les codes spécifiques. Tous les extraits codés dans un code spécifique peuvent être retrouvés dans un document unique : c'est le document code ou nœud. De même, en parcourant une retranscription d'un entretien déjà codé, nous pouvons visualiser, à droite du texte, les extraits codés, et les noms des codes utilisés.

Cette étape peut se faire soit manuellement, soit directement par le logiciel. Une fonction de N'Vivo permet, en effet, de rassembler dans un document unique, les phrases ou paragraphes contenant le code ou la catégorie recherchée. Selon nous, cette fonction ne peut pas être utilisée toute seule. Les interlocuteurs et les personnes interviewés peuvent en effet utiliser des mots différents mais qui ont les mêmes significations que le code.

La figure 37 suivante présente un exemple d'extrait codé, ainsi que les bandes de codage à droite (« *coding stripes* »), permettant de visualiser à quel thème ou nœud appartiennent les extraits sélectionnés.

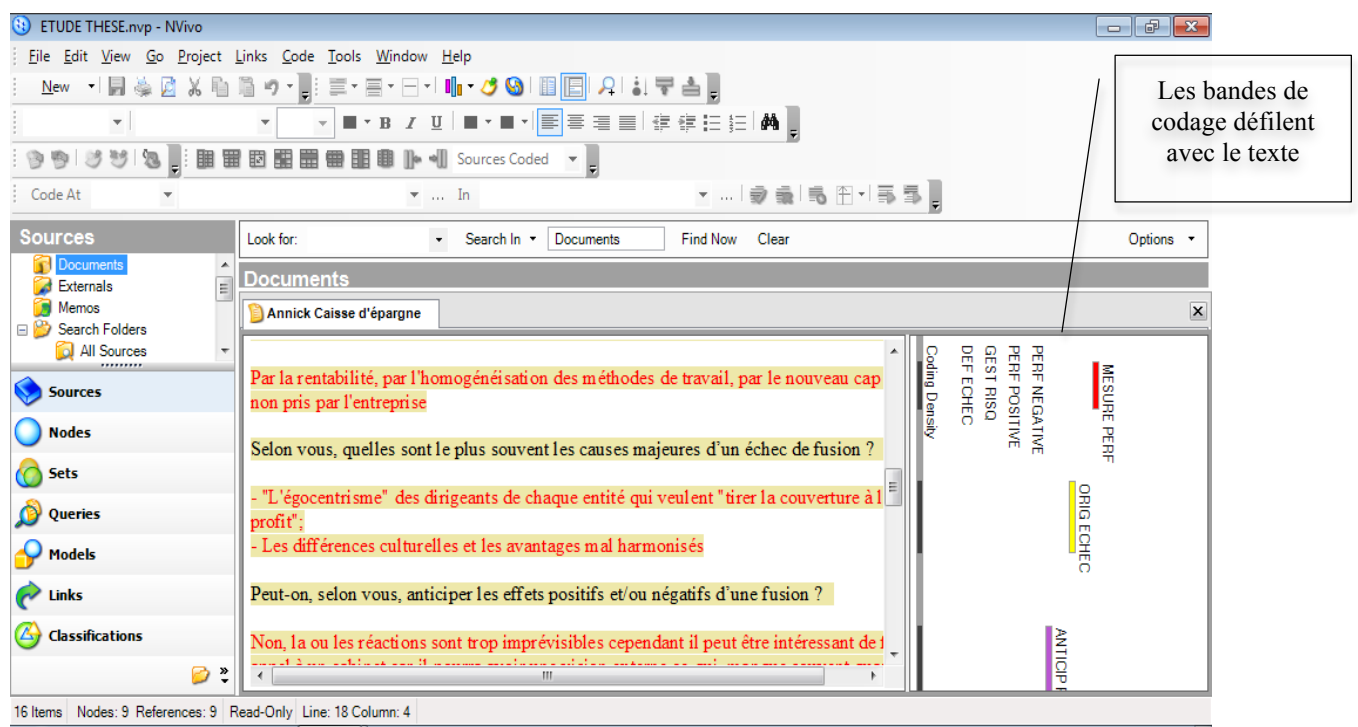


Figure 37 : Exemple d'un extrait codé dans le logiciel N'Vivo 7

Notons enfin, que le codage de nos données ne s'est pas limité à l'utilisation d'un outil informatique. Nous avons, en effet, réalisé un second codage, manuel cette fois-ci, à la fin de notre analyse empirique afin de s'assurer que le codage informatique soit exhaustif, n'omettant aucun extrait significatif et pertinent susceptible d'enrichir notre recherche.

Ainsi, la grille de codage permet d'analyser la décontextualisation, selon une trame de lecture commune, en ayant une prise de hauteur par rapport au terrain, et en ne conservant que les éléments de contexte déterminants. Notons que pour un nombre croissant de chercheurs, le codage de données est un signal de qualité d'une recherche. En effet, il ne se résume pas à la simple constitution d'une grille, il s'agit d'un processus bien plus riche : c'est un processus impliquant de nombreux choix pour le chercheur et qui suscite de nombreux questionnements.

Il est vrai que ce dernier permet la simplification d'un ensemble de données complexes. Cette méthode va au-delà d'un simple outil de mise en forme et de présentation des données, c'est un outil qui entame le processus d'analyse des données. En effet, selon Huberman et Miles (1991, p.94-97), cet assemblage organisé d'informations permet de tirer des conclusions et de passer à l'action : « les codes (...). Ce sont des outils de recouvrement et d'organisation permettant à l'analyste d'identifier rapidement, d'extraire, puis de regrouper tous les segments liés à une question, une hypothèse, un concept ou un thème donné. Ce regroupement ouvre la voie à l'analyse ».

En d'autres termes, le codage donne lieu à une synthèse des données permettant une prise de recul plus importante. Ainsi, il favorise le détachement du chercheur au contexte. Les nombreux allers-retours effectués pour définir une grille nous ont donc permis d'enrichir l'analyse des données de notre étude et nous permettra, par la suite, de définir des conclusions plus fines.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

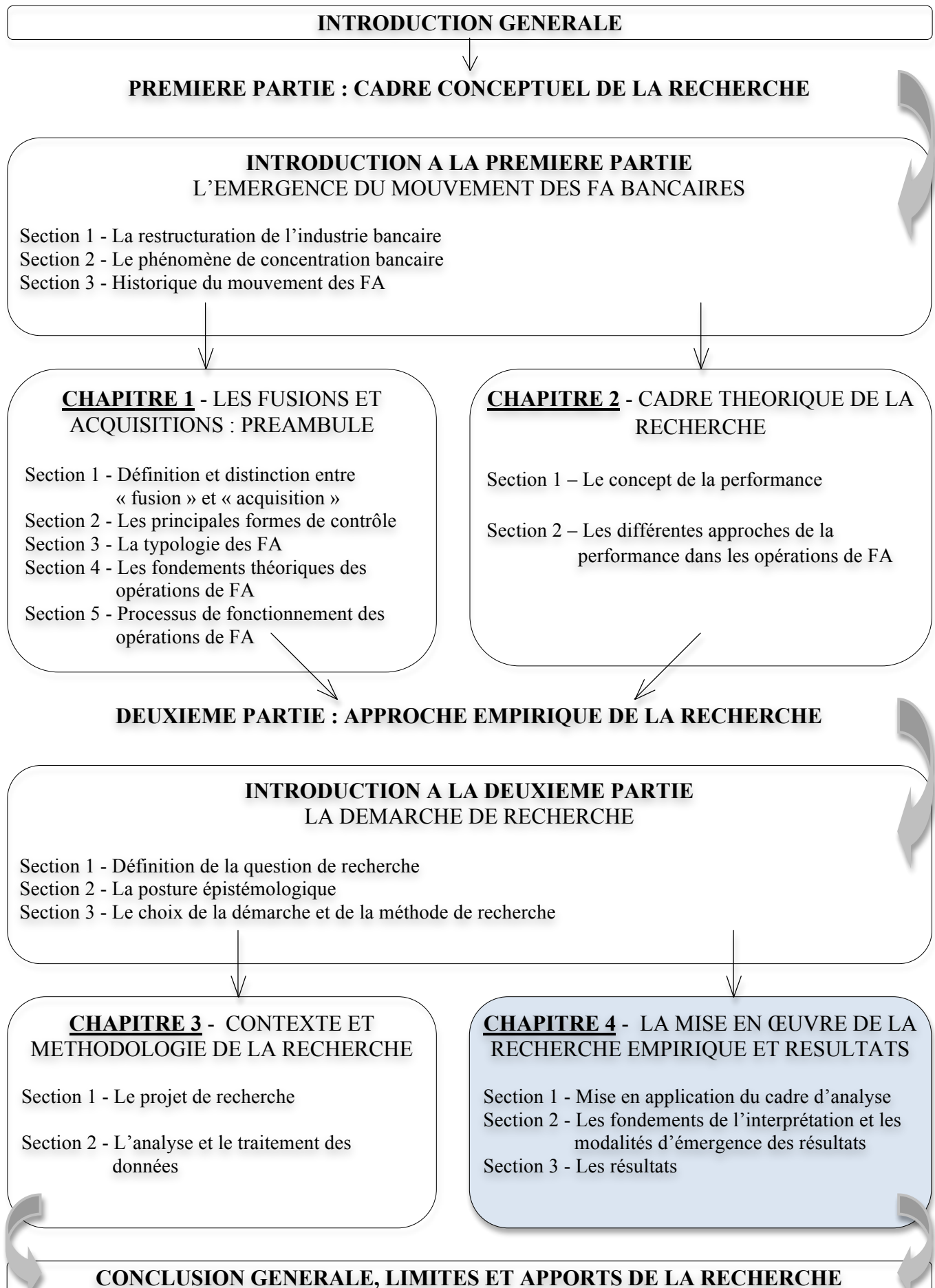
Ayant déjà montré l'adéquation de la méthode d'étude de cas à notre recherche, nous avons présenté, dans ce chapitre, la procédure de la méthode de collecte de données : le projet de recherche avec l'explication de la méthodologie concernant la sélection et la constitution de l'échantillon de notre étude (cf. section 1) puis, l'analyse et le traitement des données déterminant le plan de codage et le traitement des données par l'intermédiaire d'un logiciel d'analyse qualitative (cf. section 2).

A la lumière de cette méthode d'analyse de données sémantique, nous avons obtenu un échantillon de taille modeste mais riche en caractéristiques. Le but n'étant pas d'aboutir à une connaissance « *auto-réalisatrice* », où le processus détermine l'objet que le chercheur se fixe d'explorer, mais d'élaborer une méthodologie de terrain fondée sur l'étude de cas, où le chercheur, pourtant immergé dans l'objet qu'il étudie, préserve néanmoins son objectivité et l'obtention des résultats dont les critères de validité ne seront pas remis en cause.

Les principes relatés, dans ce chapitre, sont des principes de bases, cruciaux pour l'analyse des futures données. Les choix opérés à ce titre sont donc éminemment importants et conditionnent la validité des résultats présentés lors du chapitre suivant.

Même si la qualité des résultats ne dépend pas de l'outil utilisé, mais de la qualité des données et de celle de l'analyse, définir les contours et les caractéristiques des cas est une étape centrale de la recherche.

Enfin, la présentation de toute cette procédure n'est pas une fin en soi mais plutôt un moyen permettant d'effectuer les analyses nécessaires afin de pouvoir valider notre modèle de recherche et interpréter par la suite les résultats obtenus. Ceci fera l'objet du chapitre suivant.



CHAPITRE 4

MISE EN ŒUVRE DE LA REHERCHE EMPIRIQUE ET RESULTATS

Analyser une multitude de données suppose un nombre de précautions à prendre en considération : la plus attentive des observations ne saurait être l'unique fondement de la connaissance scientifique et, seule l'analyse méthodique des faits empiriques, à la lumière d'un éclairage pertinent, peut conférer le statut de « *résultat* » reconnu par la communauté des chercheurs en Sciences de Gestion.

Après avoir présenter la méthode d'analyse et de traitement des données choisi pour notre étude²⁶⁹, nous consacrerons ce présent chapitre à la phase confirmatoire, consistant à mettre en application le cadre d'analyse (section 1), à énoncer les fondements de notre interprétation qui s'avère être une étape cruciale (section 2) et enfin, la dernière section sera consacrée à l'élaboration et à la vérification des conclusions, c'est à dire aux résultats, proprement dits, (section 3) de notre recherche.

SECTION 1 – MISE EN APPLICATION DU CADRE D'ANALYSE

Rappelons que nous sommes au cœur d'une problématique qui étudie des phénomènes stratégiques que sont les opérations de FA, dans un secteur principalement financier qui est celui de la banque. Ainsi, nous avons déjà parsemé notre discours sur le choix épistémologique de notre étude²⁷⁰, il nous faut, à présent, aborder la question des critères de validité de façon structurée dans une perspective interprétative et pragmatique qu'est la notre (1.1), mettre en avant tous les avantages de la méthode « *qualitative multi-cas* » dont nous avons fait le choix (1.2) et enfin aborder le problème de validité de notre travail qualitatif (1.3).

Comme nous l'avons vu précédemment dans notre travail, les critères majeurs du paradigme interprétativiste sont le caractère idiographique des recherches et les capacités d'empathie que développe le chercheur (Girod-Séville & Perret, 2003). Les approches interprétativistes revendiquent de tenir largement compte du contexte propre à chaque organisation étudiée. En effet, le monde est fait d'interprétations et ces dernières se construisent à travers les interactions d'individus (acteurs, chercheurs), dans des contextes toujours particuliers (Girod-Séville et Perret, 1999). Ce paradigme « *anti-positiviste* » donne ainsi une place centrale à l'interprétation (par le chercheur et les acteurs) et reconnaît la possibilité, voire la nécessité, d'interprétations multiples, dans le but de connaître un phénomène.

²⁶⁹ Voir Chapitre 3, Section 2 « L'analyse et le traitement des données », p.289.

²⁷⁰ Voir Introduction à la deuxième partie, section 2, partie 2.4 « Le choix du paradigme interprétativiste dans notre étude », p. 238.

Ainsi, s'intéresser à des événements singuliers et non à des lois générales suppose une adaptabilité, une improvisation, un « *bricolage* » imposant rigueur, étendue, complexité, richesse et profondeur (Denzin & Lincoln, 2000). En effet, l'inscription dans ce paradigme « *anti-positiviste* » se heurte, encore aujourd'hui, à un problème : celui du caractère insuffisamment précis et « *pensé* » des modalités de validation des connaissances produites. Pour Girod-Séville et Perret (2002), le risque, pour les travaux s'inscrivant dans des épistémologies, dites « *non-positivistes* », est de se voir soumis à ne produire que de simples « *opinions* »²⁷¹.

Enfin, rappelons que notre choix méthodologique s'est basé sur une étude qualitative à l'aide d'entretiens multiples. Suite à cela, il nous a semblé intéressant d'étudier les critères de ce choix sous les deux aspects de la validité de notre travail : la validité interne d'une recherche fait référence au fait qu'un processus de recherche est adapté pour tester les hypothèses posées ; la validité externe suppose que les résultats peuvent être généralisés.

1.1 RELATIVISME ET CRITERES DE VALIDITE : LA REPONSE PRAGMATIQUE

Il existe des liens de parenté évidents entre le pragmatisme et l'épistémologie « *anti-positiviste* » qu'est l'interprétativisme, dans la mesure où il partage une conception relativiste du monde. Le relativisme peut se définir comme relationnaliste, contextualiste, processoraliste²⁷² (Hottois, 1997 : 420).

En niant l'existence d'une norme de rationalité universelle, ahistorique²⁷³, qui permettrait de juger qu'une « théorie est meilleure qu'une autre » (Chalmers, 1987 : 169), les relativistes peuvent être accusés d'indifférentisme, de scepticisme, de subjectivisme.

Cependant, les réponses qu'apporte le pragmatisme au problème des critères de validité sont d'autant plus riches pour la réflexion épistémologique, en sciences des organisations, qu'elles se fondent sur le principe philosophique du primat de l'agir et du faire. Peirce (1934) a fondé l'approche pragmatiste sur la reconnaissance d'une connexion entre connaissance rationnelle et fin rationnelle. Cette reconnaissance donne toute sa richesse à la notion d'action dans la

²⁷¹ L'opinion consistera à affirmer que les énoncés produits en théorie des organisations ont pour ambition d'aller au-delà de la simple opinion dans la mesure où ils ne se contentent pas d'affirmer des choses mais se posent des problèmes et cherchent à répondre à ces problèmes, notamment en construisant des outils.

²⁷² Cette conception n'est pas sans rappeler l'idée d'un réalisme relationnel, relatif et multiple de Morin qui définit « la relationnalité comme l'indéchirable relation sujet/objet et esprit/monde, la relativité comme venant de la relativité des moyens de connaissance et de la relativité de la réalité connaissable. La multiplicité tient à la multiplicité des niveaux de réalité et peut-être à la multiplicité des réalités » (1986 : 221).

²⁷³ Sans tenir compte de l'histoire.

philosophie pragmatiste. Girod-Séville et Perret (2002)²⁷⁴ expriment que la vérité ne se définit pas, pour le pragmatisme, par sa correspondance avec la réalité. La vision réaliste²⁷⁵ postule, quant à elle, que la connaissance peut être appréhendée en termes de vrai ou de faux. La vérité vue sous l'angle du pragmatisme peut se définir ainsi par rapport à un principe d'adéquation. On pourra reconnaître le caractère valide d'une connaissance dans la mesure où celle-ci convient, ou est correcte dans une situation donnée. Si les pragmatistes expriment une méfiance vis-à-vis d'une dichotomie vrai/faux, ils admettent néanmoins qu'une théorie puisse être meilleure qu'une autre dès lors qu'elle est plus adéquate à une situation donnée (ibidem, p. 10)

Ainsi, l'idée de « *vérité-adéquation* » pour les pragmatistes s'oppose à la « *vérité-correspondance* » des réalistes. La différence importante entre ces deux concepts tient dans la distinction, que l'on fait ou non, entre vérité et justification. Pour le plus relativiste des pragmatistes qu'est Rorty, toute démarche scientifique est essentiellement une démarche de justification : « le but de l'enquête scientifique, ou de toute autre enquête, n'est pas la vérité mais plutôt une meilleure aptitude à la justification, une meilleure aptitude à traiter les doutes qui entourent ce que nous disons, soit en étayant ce que nous avons déjà dit, soit en décidant au contraire de dire quelque chose de légèrement différent. Le problème, avec la vérité, c'est ce que nous ne saurions pas que nous l'avons atteinte même si, en fait, nous l'avons déjà atteinte. Mais nous pouvons viser à une justification sans cesse accrue, au soulagement d'un nombre croissant de nos doutes » (Rorty, 1995 : 117).

Cette citation rappelle au chercheur que la production des connaissances, lors d'une recherche en sciences de gestion, doit, avant toute chose, être « *utile* ». Les recherches purement théoriques ou abstraites peuvent être abandonnées au profit de connaissances avantageuses aux besoins des praticiens. L'approche pragmatique a également une portée méthodologique puisque le but de la recherche n'est pas la vérité mais l'utilité (James, 1968) : « les pragmatistes ne pensent pas que la vérité soit le but de la recherche. Le but de la recherche est l'utilité et il y a autant d'outils utiles différents qu'il y a de buts à atteindre » (Rorty, 1995,

²⁷⁴ Girod-Séville M. et Perret V. (2002), « *Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme* ».

²⁷⁵ On distingue dans le courant réaliste différentes tendances épistémologiques parmi lesquelles on peut citer le positivisme, le néopositivisme ou positivisme logique. Ce dernier courant relativise la capacité d'atteindre la vérité, mais ne remet pas en cause son existence. Les critères de validité de la connaissance qui conduisent à la vérité correspondance (vérifiabilité – confirmabilité – réfutabilité) reposent sur la capacité à confronter la connaissance produite à la réalité extérieure.

p.70). De ce fait, le chercheur dispose d'une méthodologie multiple afin de parvenir à la validité de la connaissance qu'il produit dans un paradigme relativiste : elle doit se situer entre la théorie pure et le pratico-pratique en gardant bien présent à l'esprit que l'utilité est mesurée dans sa capacité à contribuer à un monde meilleur.

Au sein de notre étude, nous reconnaissons l'importance de la singularité des perceptions d'acteurs et du contexte, nous permettant de soutenir une vision relativiste et pragmatiste des résultats de notre recherche. La pluralité inévitable des interprétations nous conduit, par conséquent, à une hiérarchisation utile, en espérant que notre recherche soit modestement porteuse d'implications pour la communauté professionnelle comme pour le milieu académique.

1.2 LA RIGUEUR D'UNE ETUDE QUALITATIVE DE TYPE DE MULTI-CAS

Le clivage traditionnel de la méthode qualitative est toujours l'objet de discussions fertiles qui permettent, aujourd'hui, d'échapper aux régulières polémiques par l'acceptation d'une légitimité scientifique propre à cette méthode. L'objectif est de proposer un examen critique de la démarche qualitative qui repose sur l'utilisation d'entretiens, afin de mettre en perspective la pertinence de son usage dans notre travail de recherche. En effet, la réalisation d'une étude qualitative nécessite de clarifier la perspective de recherche ou encore les objectifs d'investigation. Trop souvent, sous l'influence d'une certaine pratique des études de motivation, l'usage des techniques qualitatives a été limité à leur seule vocation d'étude exploratoire.

Cependant, pour certains auteurs, l'intérêt spécifique des études qualitatives est validé par leur emploi, aussi bien en démarche exploratoire qu'en vérification d'hypothèses. Ainsi, le qualitatif peut se révéler utile pour élucider le sens d'un comportement que les chiffres seuls ne permettent pas de comprendre dans sa globalité. L'approche empirique qualitative soumet le chercheur à un effort soutenu de rigueur scientifique afin d'exploiter le plus fidèlement possible le matériel factuel. En ce sens, l'analyse des données qualitatives peut être perçue comme une « approche quasi-magique, (...) sous prétexte qu'elle est idiosyncratique, incommensurable et artistique... » (Miles et Huberman, Op.cit., p.33). Par conséquent, l'investigation empirique, privilégiant les données qualitatives, pose la question de validité de la construction et de l'exploitation de ce matériel empirique notamment lors d'une étude de cas.

Cette dernière est donc une méthode largement reconnue comme une stratégie de recherche en gestion. Plusieurs travaux de référence ont participé à établir sa légitimité (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989, 2003a, 2003b ; Denzin et Lincoln, 1994 ; Stake, 1994). L'objectif de cette méthode des cas est schématiquement de mettre à jour une spécificité posée comme explicative. De plus, Yin souligne la rigueur comme un élément souvent discutable dans l'utilisation de cette méthode. Dans notre démarche, nous pensons que la valeur de l'explication est acquise par la qualité de sélection des cas et la structuration des données collectées. Rappelons que la pertinence de l'étude des cas, pour notre problématique de terrain, réside dans l'aptitude de ces données à traduire des concepts et des propositions théoriques non quantifiables.

Dans notre recherche, nous avons pris soin de choisir notre échantillon en prenant des dispositions méthodologiques : cette étape est fondamentale dans le cadre d'entretiens multiple. Le choix des cas doit être guidé par ce qu'il peut nous enseigner, et non pas par sa représentativité « globale » : l'objectif de ce dernier n'est pas « de représenter le monde, mais de représenter le cas » (Stake, 1994, p.104). Avec notre logique d'expérimentations multiples, nous avons fait appel à la méthode de réplication littérale²⁷⁶ (Yin, 2003b), lors de notre démarche de sélection des cas. Notre stratégie d'échantillonnage s'est établie de manière raisonnée puisque nous avons, lors de notre master de recherche, établi des entretiens exploratoires nous permettant de ne pas nous appuyer uniquement sur notre perception du terrain mais plutôt de définir exactement ce que nous cherchions afin de construire un guide d'entretien précis et d'obtenir une adéquation des données à recueillir. Enfin, la variété des interlocuteurs choisis permet de contraster les déterminants et d'assurer la subdivision recherchée.

Ainsi, la question centrale est de savoir ce que l'on peut extraire des « récits » partagés par un certain nombre d'observations et d'entretiens, sans forcer l'analyse et, comment il est possible de « grouper les expériences » afin d'observer les catégories se former, tout en respectant la notion de validité interne et externe pour la suite de notre raisonnement.

²⁷⁶ La réplication littérale vise le renforcement, la vérification alors des résultats similaires sont attendus. Dans la réplication théorique, des cas sont sélectionnés, car selon la théorie, ils devraient conduire à des résultats différents

Pour conclure, notons que le premier changement, que proposent les études qualitatives, concerne la façon d'apprécier la validité des conclusions de l'étude. Il est possible d'évoluer de la notion de validité des analyses (Campbell et Stanley, 1966) vers une conception de validité des résultats (Denzin, Lincoln, 2000). Habituellement, les critères de validité examinent l'exactitude des analyses et des généralisations : la validité interne et la validité externe.

1.3 LA NOTION DE VALIDITE INTERNE ET LA VALIDITE EXTERNE

La validité interne est souvent considérée comme une force des recherches qualitatives (LeCompte et Goetz, 1982) ; ces auteurs soulignent notamment la force de la validité interne des études ethnographiques, dans la mesure où le chercheur est immergé au sein de son terrain d'étude et ce, tout au long de la recherche. Ainsi, elle est censée assurer une interrelation forte entre les observations empiriques et les concepts théoriques. Yin (2003b) indique qu'une étude de cas implique une inférence chaque fois qu'un événement ne peut pas être directement observé. C'est donc sur la base d'interviews et d'analyses documentaires que le chercheur va « inférer » qu'un événement particulier résulte d'événements antérieurs. Toute la difficulté est de s'assurer de la qualité de ces inférences. Dans cette perspective, Miles et Huberman (2003), en s'appuyant sur les propos de Kvale (1989), expliquent que la validité interne est « un processus de vérification, de questionnement et de théorisation, et non une stratégie qui établit une relation normalisée entre les résultats des analyses et le monde réel » (Miles et Huberman, 2003, p.504). En conséquence, la validité interne d'une recherche qualitative suppose, d'une part, des résultats « justes », « authentiques » et « plausibles » par rapport à notre terrain d'étude, et d'autre part, des résultats liés à une théorie antérieure ou émergente.

Retenons, d'une manière globale, que la validité interne dépend du degré de confiance qu'on attribue aux données et consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude (Drucker-Godard et al., 1999).

La validité externe, quant à elle, concerne la généralisation des résultats (Yin, 2003b). Que l'étude de cas soit considérée comme une stratégie de recherche partielle ou à part entière (Hlady-Rispal, 2000), des critiques persistent quant à sa validité externe. Elle est donc présentée comme la limite majeure de l'étude de cas qui, par essence même, se réfère à l'étude d'un contexte particulier.

David (2004) explique à ce titre que, si certaines faiblesses (rigueur scientifique, temps et quantité d'informations mobilisées) sont faciles à appréhender, la question de transférabilité des résultats, associée à la validité externe, demeure plus problématique. En effet, l'étude de cas, pratiquée pourtant depuis des décennies en sciences sociales, est souvent mal considérée en sciences de gestion : les chercheurs semblent penser que cette méthode ne permet pas d'atteindre la généralisation, condition de scientificité des résultats. Cependant, plusieurs travaux, et notamment les plus récents (David, 2004 ; Koenig, 2005) ont apporté des contributions significatives, quant aux possibilités de généralisation, dans le cadre de l'étude de cas.

En analysant précisément la place de cette stratégie dans les raisonnements et théories scientifiques, David (2004, p.17) indique que la généralisation la plus élevée est certainement « atteinte lorsque de nouvelles théories permettent de transformer notre regard général sur les choses ». Pour lui, il est inexact de dire que les résultats issus de démarches d'étude de cas ne sont pas généralisables. Précisons qu'ils ne le sont pas selon un raisonnement d'inférence statistique, mais le sont bien si l'on décrit précisément le contexte dans lequel ils sont nés : « un résultat, quel qu'il soit, n'est généralisable que s'il s'accompagne d'un certain nombre de clés permettant de maîtriser un processus de transposition qui reste, en son point de départ, au moins partiellement conjectural » (David, 2005, p.12)²⁷⁷.

Pour sa part, Koenig (2005) montre comment l'étude de cas peut être utilisée à la fois pour construire de nouvelles théories, mais également dans une logique de réfutation, et ce « partant du principe que toute expérience qui permet de réfuter un énoncé universel revêt une portée qui correspond à l'universalité de l'énoncé en question » (ibidem, p.15).

Ainsi, il ne s'agit pas de généraliser une population dans son ensemble, mais de spécifier les conditions par lesquelles un phénomène existe, de comprendre les actions et événements qui y sont associés. La validité externe de l'étude de cas ne vise donc pas une généralisation statistique mais une généralisation analytique : on n'étudie pas un cas mais les phénomènes et processus qu'il permet de mettre en évidence. Ceci nous conduit à reconsidérer le principe même de généralisation : les résultats empiriques constitutifs d'une théorie sont généralisables à un ensemble plus large et peuvent donc être transférables à d'autres études.

²⁷⁷ David A., 6^{ème} Congrès Européen des Sciences des Systèmes, « Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas », Article présenté à la conférence de l'AIMS Le Havre, 2004 et publié dans la Revue Sciences de Gestion début 2005 (numéro 39 : 139-166)

Pour reprendre les termes de David (2004), ceci consiste à « généraliser la notion de généralisation pour comprendre selon quels mécanismes se fait la généralisation des résultats dans les études de cas », afin de démontrer que ces idées préconçues sont erronées.

Par ailleurs, le choix de la méthode de cas multiples permet de répondre, selon Yin (2003), à la critique d'une faible généralisation du modèle élaboré dans le cadre d'un cas unique. La multiplication des processus observés et analysés est un facteur important pour la validation et la « *généralisation analytique* » des résultats de la recherche, dans une « *logique de réplication* » (Yin, op.cité, p.10, p.47). Selon Yin l'étude de cas multiples renforce la validité externe de la recherche. Elle présente également des avantages de fournir une plus grande rigueur que l'étude de cas unique.

En conclusion, nous pouvons dire que la validité d'une recherche est définie par Wacheux (1996), comme « la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés » (Wacheux, 1996, p.226). La validité globale de la recherche nécessite de tester différents types de validités préconisées par Yin (1994) : la validité interne des résultats de la recherche et la validité externe de ces mêmes résultats (problème de la généralisation des conclusions).

Ainsi, nous présentons, sous forme d'un tableau synthétique ci-dessous (tableau 20), le principe de chacun des deux tests, les précautions suggérées par les auteurs (valider des résultats de la recherche auprès des acteurs clés, par exemple) et les différentes « tactiques » au sens de Yin (1994), utilisées durant cette recherche. Certaines de nos tactiques, ayant déjà été explicitées au cours de cette section, seront simplement énumérées.

PRINCIPE DU TEST	PRECAUTIONS SUGGEREES PAR LES AUTEURS	TACTIQUES MOBILISEES DANS LE CADRE DE LA RECHERCHE
<p><u>VALIDITE INTERNE</u></p> <p>S'assurer de la pertinence et de la cohérence des résultats de la recherche</p>	<p>⇒ Rechercher les possibilités d'inférences par rapport aux phénomènes observés : vérifier la pertinence des relations établies lors de l'analyse</p> <p>⇒ Comparer les schémas empiriques aux propositions de la littérature</p> <p>⇒ Echanger sur le cas avec les acteurs clés</p> <p>⇒ Le choix d'une démarche d'étude de cas s'avère extrêmement riche, mais sa bonne conduite est un critère essentiel dans la validation interne de la recherche.</p> <p><u>Auteurs :</u> LeCompte et Goetz (1982) ; Yin (1994) ; Drucker-Godard et <i>al.</i> (1999) ; Miles et Huberman (2003).</p>	<p>* Regroupement des informations collectées</p> <p>* Aller retour permanent entre la revue de littérature de la recherche et les analyses</p> <p>* Confrontation systématique des données du terrain avec les travaux antérieurs</p> <p>* Recoupement des résultats de l'analyse avec le point de vue des acteurs clés.</p> <p>* Deux types de faiblesses propres à notre étude ont émergés : les répondants tendent à cacher certains éléments et développent un sentiment de méfiance et de crainte vis-à-vis du chercheur, et le discours véhiculé lors des entretiens par les répondants risque de diverger de leurs réelles perceptions. Ainsi pour compenser cela nous avons pris soin de les mettre en confiance lors de chaque interview.</p>
<p><u>VALIDITE EXTERNE</u></p> <p>Veiller à la généralisation des résultats</p>	<p>⇒ Sélectionner les cas dans un souci de « répliquabilité ».</p> <p>⇒ Description du cas à différents niveaux théoriques et par la mise en forme des faits</p> <p><u>Auteurs :</u> Yin (1994 et 2003b) ; David (2004)</p>	<p>* Processus de mise à l'épreuve de travaux antérieurs et production de conjectures originales après validation des acteurs clés. Cette validation a pu être opérée dans la mesure où des réunions de travail ont été organisées afin de confier à la critique les résultats issus de cette recherche ;</p> <p>* Recherche d'une cohérence conceptuelle (généralisation analytique) ;</p> <p>* Prise en compte de la nécessité de confronter plusieurs cas : utilisation d'une étude de cas multiples. Ce choix renforce la validité externe de la recherche (Yin) ;</p> <p>Toutefois, il convient de préciser que les résultats générés par notre étude dépendent fortement du contexte de l'étude, à savoir les opérations de FA réalisées dans le secteur bancaire en vue de dégager la perception de la performance de chaque individu.</p>

Tableau 20 : Les principes des tests de Yin et les tactiques mobilisées dans notre recherche

Notre recherche a donc effectivement pour but de clarifier et de comprendre la perception des acteurs interviewés, dans un contexte très particulier, complexe et technique que sont les opérations de FA bancaires. L'analyse de la perception d'un individu par rapport à celle d'un autre à suivre les prescriptions, qui lui sont assignées malgré les obstacles, les difficultés et les tentations, se fait dans un contexte donné. La rationalisation que chaque individu apporte à sa perception ne saurait être « *généralisée* » statistiquement mais offre une vue d'ensemble sur l'existence de ces perceptions adaptatives, dans un tout exploratoire.

Ainsi, après avoir exposé le processus de FA en profondeur et les mutations récentes du secteur bancaire²⁷⁸, nous nous sommes attachés à l'étude de l'impact que la mise en œuvre de ces opérations de rapprochement a sur plusieurs individus du secteur choisi, afin d'évaluer les similitudes et les différences dans les discours recueillis, suivant une typologie que nous avons sélectionnée préalablement (déterminants de la performance). Notons que cette comparaison est rendue possible en rapprochant les discours des différents acteurs ayant participé à notre étude.

²⁷⁸ Voir Introduction à la première partie, p. 22 et le chapitre 1 de notre travail, p. 43.

SECTION 2 – LES FONDEMENTS DE L'INTERPRETATION ET LES MODALITES D'EMERGENCE DES RESULTATS

Après avoir évoqué les critères de validité de notre recherche par rapport à notre méthodologie choisie, nous allons, à présent, aborder les fondements de l'interprétation de notre étude ainsi que les modalités d'émergence de nos résultats.

Au cours de notre recherche, nous avons essayé de comprendre et de détecter la performance perçue des individus ayant vécu de près ou de loin des opérations de rapprochement telles que les FA dans le secteur bancaire. Ainsi, cette notion de perception dégage plusieurs concepts intéressants, tels que l'apprentissage organisationnel et la création de sens que nous avons pris soin de développer (2.1) avant d'aborder toute partie concernant les résultats.

Rappelons que nous sommes dans une recherche exploratoire qui s'est effectuée en deux temps : étude préliminaire établie lors de notre master de recherche et nous apportant des résultats « *prémices* » (2.2), que nous présenterons afin de comprendre le cheminement de notre étude « *principale* » exploratoire. Enfin, nous présenterons l'élaboration de notre plan de codage et l'opérationnalisation de nos variables (2.3) vue au chapitre précédent²⁷⁹.

2.1 LES CONCEPTS PROXEMIQUES DE LA PERCEPTION : NOTION D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET DE LA CREATION DE SENS

En présence d'un phénomène complexe comme la notion de perception, il est possible de l'analyser en faisant une étude parallèle des concepts d'apprentissage organisationnel et de création de sens. Le but de cette partie n'est pas de développer en profondeur ces concepts puisqu'ils ne constituent pas, dans notre étude, un thème central néanmoins ces derniers sont intimement liés à la notion de perception et vont nous permettre de mieux comprendre l'impact que peuvent avoir les « *sens* » sur les individus d'une organisation sur la performance.

En effet, la performance organisationnelle, appréhendée dans sa dimension dynamique, consiste à développer dans la structure de l'entreprise des habiletés à des transformations permanentes. Cette dernière réside, à la fois, dans la recherche d'un meilleur fonctionnement de l'organisation, mais également de l'amélioration continue et durable de ce fonctionnement.

²⁷⁹ Voir Chapitre 3, Section 2, partie 2.3 « Le codage des données », p.292.

La thèse défendue est que l'entreprise performante fonde sa conception de l'organisation sur ses processus d'apprentissage organisationnel.

Ce dernier se situe au carrefour de plusieurs champs disciplinaires comme la psychologie, la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines, les théories des organisations, l'organisation industrielle, le management de la technologie, le management ou encore l'informatique. La plupart des recherches sur l'apprentissage individuel proviennent des études psychologiques sur le comportement humain et ce dernier est considéré comme le changement dans les probabilités de comportement. Il faut noter que l'organisation détermine la capacité à apprendre : dans cette perspective, comme la plupart des auteurs étudiant ce processus (Simon, March, Argyris et Schön, Hedberg, etc.), le terme d'« *apprentissage organisationnel* » sera considéré dans un sens métaphorique puisque l'organisation n'est pas un système vivant, mais construit ; il est impossible de soutenir l'idée qu'une organisation puisse penser, apprendre et se souvenir au sens littéral du terme. L'organisation possède, cependant, une mémoire organisationnelle irréductible à une stricte addition des mémoires individuelles. De plus, lorsque l'entreprise subit des changements, telles que des opérations de FA, les individus des entreprises concernées éprouvent des émotions et ressentent des perceptions, souvent non prises en compte, et qui influent sur la performance globale de l'entreprise à laquelle ils appartiennent.

Ainsi, si dans le paradigme « behavioriste »²⁸⁰, l'apprentissage organisationnel consiste en la modification du comportement des individus provenant de leur activité au sein de l'organisation. La vision cognitiviste, quant à elle, envisage l'apprentissage organisationnel comme la modification des schèmes cognitifs individuels sous l'effet de l'organisation. La définition que nous avons retenue adopte une vision intégrative de ces points de vue. Au-delà de ces façons d'appréhender l'apprentissage, nous pouvons considérer ce phénomène comme le résultat de certains agencements et caractéristiques organisationnels. Aussi, d'un point de vue plus psychologique, les émotions [(De Koninck, 1998, 2000), l'intuition et l'imagination (Crossan, Lane & White, Weick, 1989) sont perçues comme des facteurs importants dans le processus d'apprentissage organisationnel. C'est dans cette optique que nous parlerons de « créations de sens ».

²⁸⁰ Le béhaviorisme ou comportementalisme est une approche psychologique qui consiste à se concentrer sur le comportement observable déterminé par l'environnement et l'histoire des interactions de l'individu avec son milieu.

En effet, le « *sens* » donné à une situation est primordiale dans de nombreuses situations de gestion, qu'il s'agisse de la gestion d'un changement organisationnel (Gioia et Thomas, 1996) ou d'autres situations diverses. De plus, la littérature en Sciences de Gestion, traitant du sens, est abondante. Si l'hégémonie de Karl Weick sur ce plan de la littérature est évidente, de nombreux auteurs s'inspirent de ses pensées pour développer des idées originales. Le « *sens* », activité mentale des individus structurant mentalement ce qu'ils perçoivent, permet d'éclairer certains phénomènes tels que l'apprentissage organisationnel (Thomas, Sussland & Hendersen, 2001) ou encore le sentiment d'appartenance à une communauté organisationnelle (Wang, 2002) après un possible changement dans l'organisation (comme dans notre étude).

Le « *sens* » est, donc, un composant intervenant dans de nombreux processus organisationnels. Cependant, ce concept souffre de nombreuses insuffisances, à la fois sur le plan pratique et théorique. En effet, l'utilisation du terme « *sens* » désigne parfois la simple compréhension d'une situation, (par exemple Balogun et Johnson, 2004 ; Vlaar et al., 2008), parfois un état général vécu par l'acteur (Autissier et Wacheux, 2006 ; Morin, 2004, 2006) ou encore, le résultat d'un processus psychologique complexe tel que le *sensemaking* (Weick, 1979, 1995)²⁸¹.

La théorie du *sensemaking*²⁸² est la plus répandue pour traiter du concept de sens. Elle se base essentiellement sur la cognition pour appréhender la construction collective de sens. « Le processus de *sensemaking* consiste donc à extraire des éléments (d'une situation perçue) et à les relier au sein d'une représentation qui, en redonnant de l'ordre, donne du sens » (Vidaillet, 2003, p.42). Cependant, ce concept souffre d'insuffisances théoriques, dans sa définition et son opérationnalisation, impliquant que la portée de ces recherches reste limitée et aura un impact restreint sur le long terme (Orton, 1997 ; Pfeffer, 1995).

Ainsi, pour la suite de notre étude, nous proposons d'aborder ce concept au travers de l'étude de « *sens* » que les acteurs donnent au projet (au changement par FA) auquel ils participent volontairement ou non. La « création de sens » consiste donc au développement de schémas cognitifs, représentant des événements perçus, par l'intermédiaire des sens. « L'individu qui crée du sens développe une représentation mentale d'une réalité qu'il perçoit et recrée mentalement par ce processus » (Koenig, 1996 ; Watzlawick, 1996). Cette création est, non seulement, l'interprétation des faits perçus mais aussi leur modélisation lorsqu'ils se présentent sous les yeux des individus (Weick, 1995).

²⁸¹ Il est parfois possible de cumuler les trois situations.

²⁸² Fabriquer et donner du sens.

Enfin, cette partie succincte sur les notions de création de sens et d'apprentissage organisationnel, nous a permis de mieux comprendre les concepts que regroupe « la perception » de la performance qui est le centre de notre recherche. Selon la théorie de Weick, qui est plus un cadre conceptuel qu'une théorie testable, les concepts qu'il met en avant sont des outils puissants qui permettent d'expliquer et de comprendre le bon fonctionnement d'une organisation ou ses échecs. De plus, la vie des organisations est très équivoque parce qu'il existe un grand nombre d'interprétations possibles pour chaque situation vécue (Weick, 1979, 1986). Néanmoins, la construction de sens est une première étape vers la conquête d'un futur sur lequel l'individu ou l'organisation influe (Hamel et Prehalad, 1994).

2.2 UNE PREMIERE APPROCHE EMPIRIQUE : RESULTATS D'UNE ETUDE « PRELIMINAIRE »

Suite à l'éclaircissement de certains concepts proxémiques de notre thème de recherche, il nous a semblé intéressant de présenter l'émergence de notre étude exploratoire, à travers les résultats de notre travail obtenus lors de notre master de recherche²⁸³.

Comme nous l'avons énoncé préalablement, lors du chapitre 3, une première approche empirique, dite « *préliminaire* », a été réalisée en 2007-2008. En effet, une étude de terrain limitée a été mise en œuvre à travers un cas unique par entretien privé de type semi-directif auprès d'un professionnel de BNP-Paribas²⁸⁴ Paris ayant vécu pleinement cette fusion. Cette étude est une synthèse bibliographique et n'avait donc pas pour vocation de valider des hypothèses mais simplement de tester si la littérature couvrait bien ce que pouvait ressentir un professionnel. Nous avons abordé, lors de cet entretien, plusieurs thèmes sachant que notre objectif était de savoir « *en quoi la dimension comportementale influence-t-elle la réussite des FA bancaires ?* », et ainsi de comprendre comment les différences culturelles et organisationnelles ont été gérées lors de cette opération de rapprochement.

²⁸³ Voir Chapitre 3, Section 1, partie 1.1 « Genèse du projet de recherche », p.272.

²⁸⁴ La personne interviewée gardera son anonymat, nous pouvons juste dire qu'elle travaille au service FA (manager) de BNP-Paribas.

Ces données primaires ont été complétées par un entretien public avec Pascal Bossiroy, responsable Rh²⁸⁵ de l'entité Rabo-Robeco (Pays-Bas), groupe issu d'une fusion réalisée en 1999²⁸⁶. Cette personne interviewée parle de l'importance du facteur culturel et humain pour la réussite d'une fusion ainsi que des pièges à éviter. Enfin, l'obtention de ces deux entretiens, de nature différente, nous a donné la possibilité de mettre en place une analyse comparative des discours : cette dernière a permis d'enrichir les résultats de notre étude « *préliminaire* ».

Nous avons analysé les données récupérées sur le terrain à l'aide du logiciel « WordMapper » version 4.9, ayant pour fonction d'étudier des associations de mots dans les textes analysés et de segmenter le texte : c'est une technique à mi-chemin entre la lexicométrie et l'analyse de contenu. Sachant que notre corpus n'était pas très volumineux, nous avons obtenu une analyse succincte mais pertinente. Dans l'analyse des données, notre objectif n'était pas forcément de réussir à prouver une synergie mais plutôt à comprendre ce qui semblait le plus essentiel pour une fusion : nous avons, par la suite, procédé à des représentations graphiques.

Nous avons constaté, au sein de cette analyse, un panel de mots très pertinents regroupant des idées fondées telles que *les situations de prise de décisions au sein des ces opérations de FA* constituant une base solide pour la création d'une équipe. De plus, sachant que la banque était notre secteur de prédilection, il nous est apparu normal que ce mot apparaisse au centre des relations. Dans un premier temps, l'analyse sur le discours de l'intervenant chez BNP-Paribas nous a permis d'observer que la « culture » et la notion d'« équipe » ont été des thèmes centraux de la discussion et ont joué une part prépondérante dans l'analyse finale. Le cas de BNP-Paribas a démontré que la fusion de cultures différentes, avec deux entreprises de même nationalité, pouvait atteindre la « réussite » si l'opération était bien gérée : constitution d'une équipe mixte afin d'obtenir un traitement équitable et factuel de la situation de chaque côté des deux entreprises, une communication irréprochable, et surtout une explication des décisions prises en objectivant les motifs. Cependant, chaque situation de FA bancaire est différente et doit être analysée de manière unique afin d'obtenir des résultats convaincants.

²⁸⁵ Rh : Ressources humaines

²⁸⁶ Notons que 1999 a été également l'année de rapprochement de BNP et de Paribas.

Dans un deuxième temps, nous avons effectué l'analyse du discours de la fusion Rabo-Robeco et, en réalisant quelques croisements au sein du logiciel, nous avons obtenu des éclairages supplémentaires sur la problématique de notre étude. Le croisement des données des deux groupes de mots²⁸⁷ les plus pertinents (figure 38) nous a fait observer que la nouvelle structure, associée au terme « *fusion* », est liée à tous les concepts majeurs, tels que la réussite, la notion humaine et les ressources, ressortant d'une opération de FA.

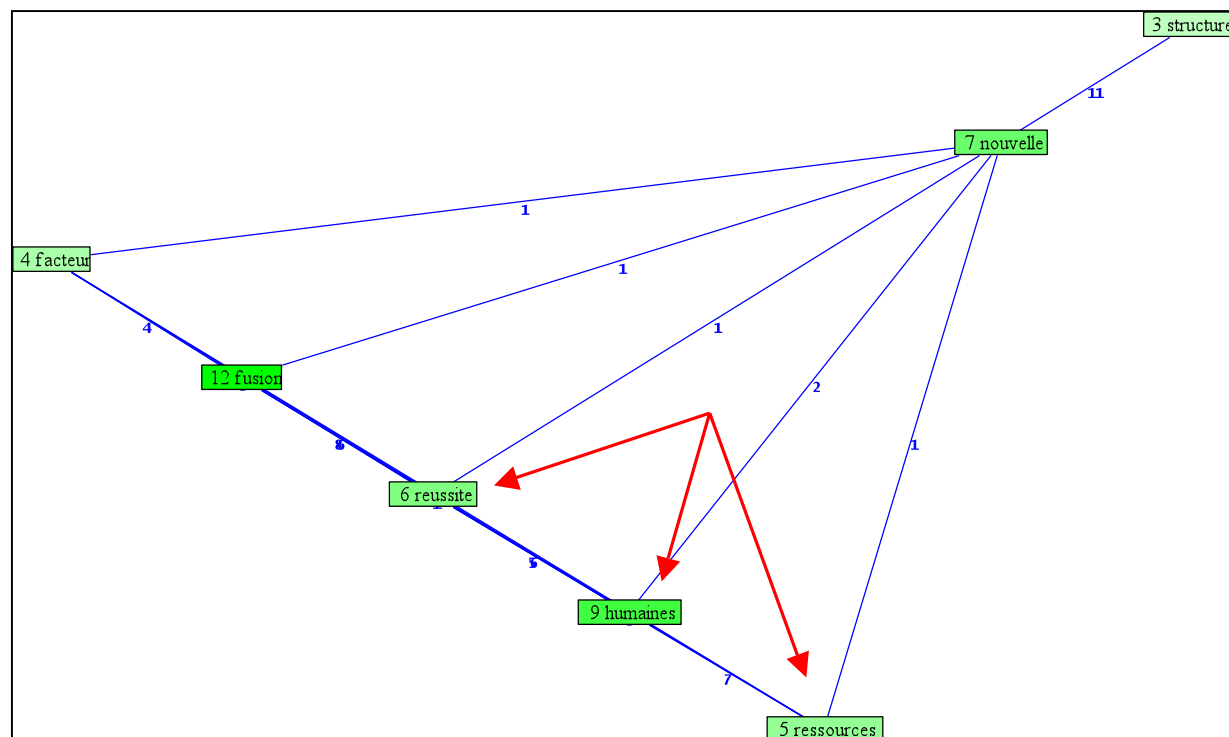


Figure 38 : Croisement « nouvelle structure » et « fusion réussite »

Cependant, un nombre de questions restent en suspens : sachant que l'intégration semblait être un concept important, lors d'une fusion bancaire, la question était alors de savoir si ce dernier figurait dans les résultats d'analyse ? Est-ce que le terme « *réussite* » était assimilé à la culture ou plutôt à la dimension humaine ? Et enfin, que pouvait-on interpréter par « *fusion réussite* » ?

²⁸⁷ Les deux groupes de mots sont « nouvelle structure » et « fusion réussite ».

Un large panel de significations a donc été mis en évidence lorsque nous parlions de culture. Le terme « réussite » est resté un mot clé dans cet entretien et cela a été remarqué et confirmé dans la figure 39 ci-dessous où, en effet, le succès est un pôle central regroupant trois idées majeures : intégration/fusion, entreprise et le facteur Rh. Sachant que ce dernier fait partie intégrale de la « culture », nous pouvons ainsi supposer l'idée que la réussite est assimilée à la culture et aux Rh.

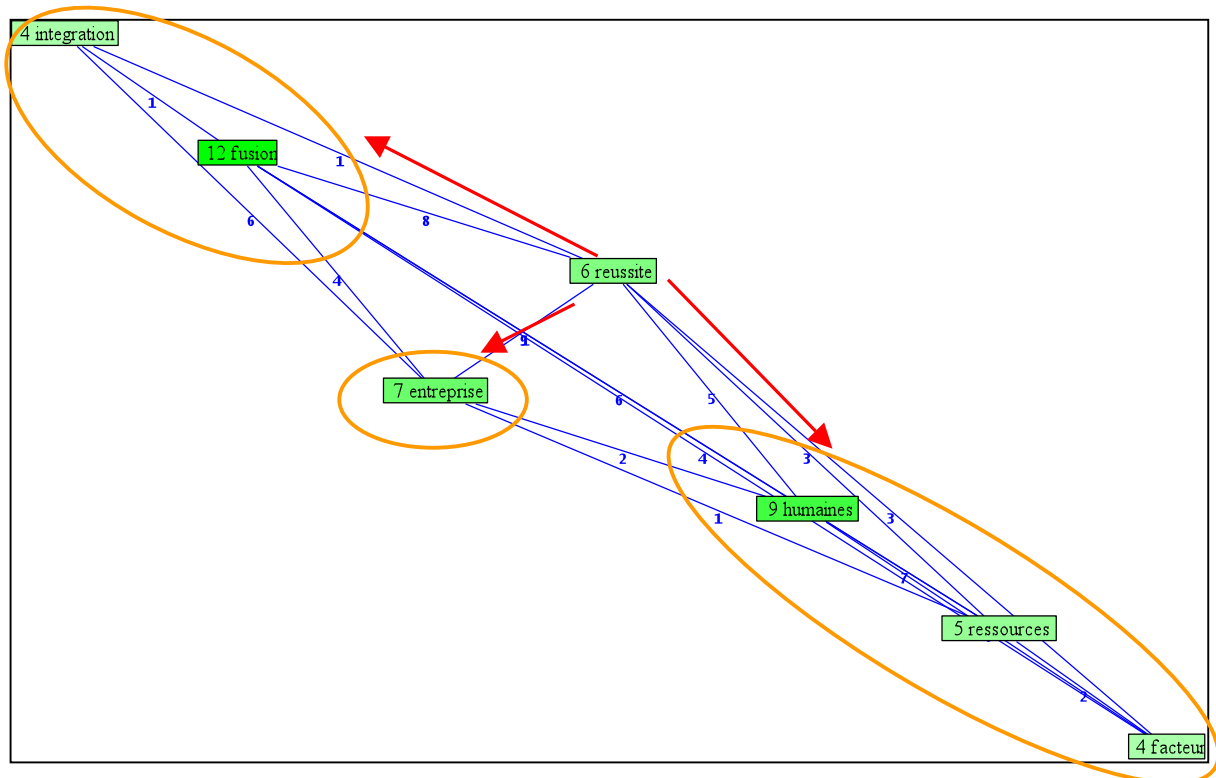


Figure 39 : Croisement « entreprise sentiment » et « fusion réussite »

Afin de répondre à un dernier questionnaire ci-dessus et, ainsi, pour savoir quels concepts clés étaient liés au groupe de mots « *fusion-réussite* », nous avons dû établir un graphique au sein duquel notre analyse s'est divisé en trois parties (figure 40 ci-dessous) :

- * La partie organisationnelle : projet, intégration, organisation, valeurs (zone 1) ;
- * La partie culturelle/humaine : personnel, humaine, entreprise, ressources (zone 2) ;
- * La partie opérationnelle regroupe le concept interne de l'entreprise à savoir les termes processus, opération, facteur, changement (zone 3).

Nous avons donc observé que la fusion est signe de réussite lorsque ces trois paramètres sont mis en avant, produisant un tout indissociable dans l'obtention d'un résultat positif.

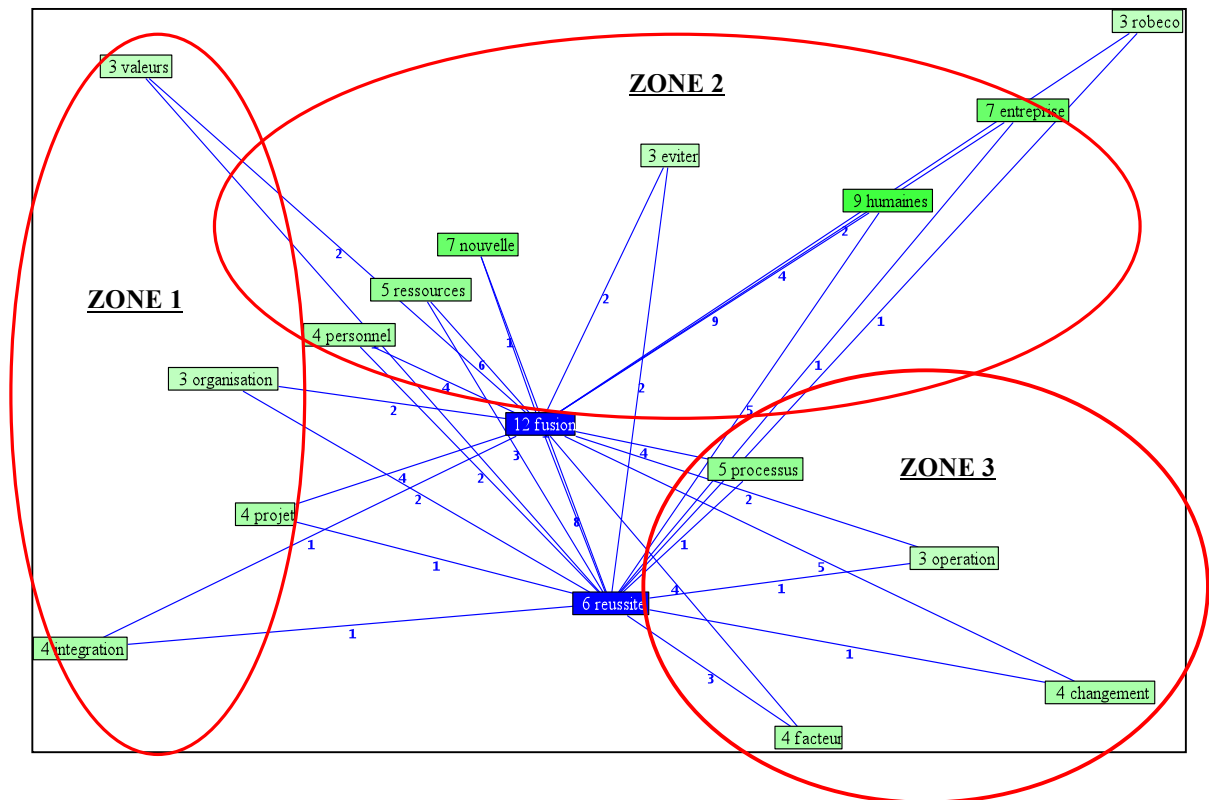


Figure 40 : Mots clés associés au pôle « fusion réussite »

Après avoir répondu à certaines interrogations, nous avons pu conclure que l'analyse a fait ressortir les notions « humaine » et « réussite » confirmant l'idée que le mouvement de FA est un cas de séisme au sein de l'entreprise et est ainsi considéré comme une menace vis-à-vis du personnel. En revanche, certains concepts comme « synergies », « équipe » et « risque » ne figurent pas dans l'analyse de l'entretien public : l'explication provient certainement du fait que le discours reste essentiellement basé sur l'élément décisif, de la réussite d'une fusion, qu'est la notion humaine.

Enfin, une indication est ressortie expliquant que, pour qu'une opération de FA bancaire soit menée à la réussite, le plus important est que, le projet de rapprochement mais aussi la nouvelle équipe dirigeante soient crédibles, inspirant confiance tout en emportant l'adhésion de tous. Une comparaison des deux discours a été réalisée répondant à un questionnaire majeur : « *qu'est ce qui semble le plus essentiel dans une opération de FA bancaire ?* »

Ces deux analyses ont mis en lumière que la « culture » est une notion à prendre en compte lors d'une FA bancaire mais d'après Pascal Bossiroy, souvent « *seulement 5% des projets tiennent compte de cette dimension, ce qui fragilise, la plupart du temps, leurs chances de réussite* »²⁸⁸. En effet, les managers se sentent souvent démunis face à ce facteur culturel et/ou humain, peu prévisible et beaucoup plus difficilement gérable que des chiffres. La culture est donc un capital immatériel qui influence, de manière certaine, la valeur d'une entreprise. Dans le cas de nos deux rapprochements, nous avons pu remarquer une complémentarité des firmes : il n'y a donc pas de vainqueur ni de vaincu dans la fusion mais une réduction de poste due à la recherche de synergie. En revanche, le problème d'adaptation culturelle par pays n'a pas été pris en compte sachant que ces deux fusions bancaires présentaient un caractère intra-culturelles. Les acteurs interrogés ont donc vécu ce changement comme un renouveau, une poussée en avant vers l'expansion mais également une réduction de personnel et un manque de management culturel, malgré soit disant la réussite des deux opérations (BNP-Paribas et Rabo- Robeco).

De plus, les personnes interviewées ont répondu, avec un peu de recul, en expliquant que le facteur culturel et organisationnel, regroupant le facteur humain, était souvent le gage de la réussite comme de l'échec d'une fusion dans le secteur bancaire : la constitution d'une équipe mixte en charge du projet de rapprochement, un redoublement d'effort sur la communication, l'explication des décisions prises, la mise en avant des qualités de chaque groupe et enfin une responsabilisation des managers envers leur équipe sont des relais essentiels qui déterminent la réussite d'une FA bancaire.

Cette étude « *préliminaire* » était donc limitée mais permettait déjà de dégager des pistes futures intéressantes. En effet, bien que de nombreuses considérations financières interviennent à toutes les phases du processus de réalisation d'une FA bancaire, la clé du succès à long terme réside probablement dans le management des pratiques d'intégration culturelle. Fort de ces résultats pertinents, il a semblé donc évident d'établir une étude à plus grande échelle avec une multiplication d'entretiens et/ou par l'intermédiaire d'une étude clinique.

²⁸⁸ Interview de Pascal Bossiroy, « *La dimension humaine dans les FA* », Lombars Media, Françoise Lavabre-Bertrand, Human Resources Articles.

Extrait : *Si le facteur humain a une telle incidence sur la réussite d'une fusion, pourquoi est-il si peu pris en compte dans les opérations ?(...) Seulement 5% de projets de fusion en tiennent compte, ce qui fragilise beaucoup leurs chances de réussite (...)*

Ainsi, ce sujet de mémoire nous a conduit à une « *ouverture d'esprit* » (Thaler 1993) sur la banque qui est depuis très longtemps un secteur fermé, dirigé par une norme « idéale » qui résulterait d'une rationalité calculatoire parfaite et substantielle. En effet, l'originalité et la précision du champ de recherche de la problématique nous a obligé à penser plus large.

Sachant que la variable que nous étudions reste subjective et que notre cadre théorique n'apporte pas de réponse précise à notre problématique, il nous a semblé nécessaire de continuer cette étude en approfondissant la partie empirique, permettant de mieux comprendre ce phénomène et l'impact qu'il peut avoir sur la performance de plusieurs opérations de FA bancaires, en affinant notre problématique. En effet, nous avons utilisé un dispositif de recherche comprenant toutes les étapes conformes aux normes académiques, nous permettant d'obtenir quelques pistes pertinentes et d'identifier des questionnements constituant des « prémices » de notre étude doctorale :

- * Lorsque l'on parle d'échec et/ou de réussite, peut-on parler de performance ?
- * Quelle est l'origine du succès ou de l'échec d'une opération de FA bancaire ?
- * Comment les acteurs interviewés ont-ils vécu une opération de rapprochement ?

Rappelons qu'en sciences de gestion nous avons pour obligation de répondre aux besoins des professionnels, c'est pourquoi notre travail de thèse a pour but de répondre à ces questions et d'approfondir notre étude empirique, laquelle est restée limitée dans ce mémoire : nos résultats reposent sur l'étude d'un cas unique dans un contexte spécifique. Or, l'utilisation d'un seul cas peut être controversée, du fait que les analyses textuelles issues de données qualitatives²⁸⁹ ont été difficilement comparables et ont nui à la validité externe de la recherche. Toutefois, notre volonté n'est pas de tendre vers une généralisation des résultats de type statistique, mais plutôt analytique (Yin, 1994).

2.3 L'ELABORATION DU PLAN DE CODAGE ET L'OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

Après avoir évoquer la genèse de notre travail, à travers notre mémoire de master et les résultats « prémices » obtenus, nous allons, à présent, exposer les fondations de notre étude exploratoire par l'explication textuelle des « nœuds »²⁹⁰, élaborés lors de notre analyse de contenu. Nous sommes ici dans une phase d'abstraction et de mise en forme de la mesure du

²⁸⁹ Entretien semi-directif d'un manager de BNP-Paribas à Paris.

²⁹⁰ Nous reprenons la notion de « codes » déjà étudiée au chapitre 3.

concept : l'approche préconisée par Angot et Milano (2003, p.173) consiste à construire une abstraction qui « peu à peu prend corps et conduit le chercheur à une représentation imagée ». La mesure du concept est assurée par la mise en relation des « *dimensions* » (ses composants) et les « *indicateurs* » de ce dernier, c'est à dire les données à recueillir pour chaque composant.

En effet, le guide d'entretien fait état de grands thèmes que nous avons évoqués avec chacun de nos interlocuteurs, dans le but d'assurer une correspondance avec la mesure finale : nous avons donc, sur le terrain même, veillé à ce que les différentes dimensions que nous souhaitons mesurer soient bien présentes dans les données recueillies. Il fut également question de déterminer quelles entrevues allaient donner lieu à des investigations plus poussées pour établir également un lien entre concepts et indicateurs.

Ainsi, un processus de codification a été mis en place permettant de diminuer la subjectivité, comme le recommandent Miles et Huberman (2003) : les données recueillies sont alors transformées en informations. Par la suite, ces nombreuses données ont été condensées. Puis, dans un processus d'interprétation, ces informations sont transformées en résultats. De plus, notons que l'utilisation partielle d'un logiciel d'analyse qualitative nous a été d'une aide précieuse : les données ont été stockées, triées, classées et organisées par la puissance informatique nous permettant d'obtenir une recherche simplifiée et d'en permettre l'analyse.

Rappelons que notre unité d'analyse est la perception de la performance d'individus ayant vécu de près ou de loin une opération de FA bancaire. Comme nous l'avons vu lors du chapitre précédent, une première codification manuelle a été effectuée après chaque entretien. Cette dernière est préconisée par Miles et Huberman (2003) pour ne pas « perdre » du contenu effectif lors des interviews : le mesure alors utilisée peut être qualifiée d'intuitive. Une deuxième opération de codage est venue préciser la première : en langage N'Vivo, nous avons converti les « *nœuds libres* » en « *nœuds hiérarchisés* »²⁹¹, appelés aussi « *tree nodes* ».

Nous avons réalisé cette seconde codification environ six mois après avoir récolté la totalité de nos interviews²⁹² et après avoir effectué la première étape de codification. Cette méthodologie de récolte nous a permis de conclure si les individus étaient fidèles ou non à leur perception et vérifier si leurs déclarations étaient conformes ou non à la réalité des dossiers.

²⁹¹ Voir Chapitre 3, Section 2, partie 2.4 « Le traitement des données qualitatives de notre étude », p.298.

²⁹² Nous avons attendu d'obtenir la totalité des interviews et de les coder de façon manuelle avant d'utiliser le logiciel d'analyse de contenu N'Vivo.

Cette étape permet d'expliquer les concepts théoriques de l'étude en attribuant des « *codes* » aux variables de l'étude. Le paragraphe suivant sera consacré à la présentation des indicateurs des différents codages, retenus pour notre étude. Nous précisons que certains « *nœuds* » ont déjà été utilisés dans des études antérieures. En revanche, pour d'autres construits, notamment la perception, nous avons appliqué une codification propre à notre étude puisque peu de recherche ont étudié ce genre de données. Rappelons que, dans notre recherche, chaque question correspond à un thème spécifique. Les thèmes ont été codés au fur et à mesure : certains ont émergé lors de la littérature et les autres sont majoritairement apparus au cours du traitement des entretiens. Ainsi, lors de l'élaboration du plan de codage, des catégories de « *nœuds* » ont découlé de la littérature et des données. Enfin, le traitement de toutes les interviews a abouti à la création de 23 codes thématiques²⁹³ (voir tableaux 21 et 22).

La hiérarchie dans ce système de classement s'apparente à un arbre généalogique. A partir de la base de l'arbre (tree) vont se rattacher différents « *nœuds* » que l'on appellera alors « *parents* » (parent nodes), puisqu'ils sont les premiers nœuds d'une lignée. Chacun de ces derniers peut avoir des « *enfants* » (child nodes). Les « *parents* » (nœuds) et les « *enfants* » (sous-nœuds)²⁹⁴ sont rattachés, en amont, à une « *catégorie* ».

Ainsi, nous allons présenter, *dans un premier temps*, les trois catégories de nœuds, regroupant des « *codes parents* » à l'aide d'un tableau récapitulatif (tableau 21). Ces derniers sont composés de « *codes enfants* » que nous développerons, *dans un second temps*, à l'aide d'un autre tableau (tableau 22)²⁹⁵.

²⁹³ Ces 23 codes thématiques regroupent 10 « codes parents » et 13 « codes enfants ».

²⁹⁴ Il peut exister un nombre presque illimité de sous-nœuds.

²⁹⁵ Pour avoir une vue d'ensemble nous pouvons nous référer au Chapitre 3, Section 2, partie 2.4.2, figure 36 « Arbre de hiérarchisation des codes de la recherche », p. 303.

<u>CATEGORIES</u>	<u>« CODES PARENTS »</u>	<u>DEFINITIONS</u>
DETER <i>(déterminants)</i>	SX <i>(sexe)</i>	<p>Les déterminants (DETER) sont une catégorie appelée aussi <u>variables de contrôle</u>. Cette dernière va nous permettre au sein de notre recherche de segmenter notre échantillon. En effet, nous avons pris soin d’obtenir une population, d’une part, homogène car nous travaillons sur un secteur particulier qui est la banque mais, d’autre part, le choix des individus interviewés a été assez hétérogène concernant leur poste au sein de l’organisation (PST), leur responsabilité, leur sexe (SX) et leur expérience vis-à-vis des opérations de FA (EXP). Ainsi, il nous a semblé nécessaire d’élargir notre panel d’étude en choisissant des personnes de nature diverse, se situant à différentes échelles de l’entreprise. L’objectif est de voir si il y a un lien entre ces déterminants et les réponses que nous avons obtenus. Par exemple : <i>est ce que la définition de l’échec d’une FA est identique suivant que l’individu soit un homme ou une femme ? Est ce le facteur explicatif d’une réussite de FA sera le même pour un individu ayant un poste de manager ou un poste de simple employé de la banque ?</i></p>
	EXP <i>(expérience)</i>	
	PST <i>(poste)</i>	

<u>CATEGORIES</u>	<u>« CODES PARENTS »</u>	<u>DEFINITIONS</u>
PERF <i>(performance)</i>	ECHC <i>(échec)</i>	<p>La notion de performance (PERF)²⁹⁶ est largement utilisée sans que sa définition ne fasse l'unanimité. Ce concept est source de controverses et de confusions irrésolues aussi bien dans le milieu académique que dans celui des affaires (Anderson, 1990). Cependant lorsque nous évoquons la notion de performance, nous ne pouvons nous empêcher de penser « résultat ». D'une manière purement théorique, on appelle « <i>résultat</i> » le solde des produits et des charges faisant varier la valeur d'un patrimoine pendant une période donnée ; il sera positif, s'il y a enrichissement, négatif en cas d'appauvrissement. Le résultat est donc le produit de l'activité du sujet et notamment de son comportement moteur observable. Dans notre recherche, les résultats sont appelés aussi « conséquences de la performance ». Nous distinguons donc des résultats positifs et des résultats négatifs. L'analyse des notions de succès (SUCC) et d'échec (ECHC) effectuée par Machr et Nicholls (1980) illustre parfaitement cette distinction entre les deux niveaux de résultats (positif/négatif)²⁹⁷. Ainsi, la réussite ou l'échec sont des concepts pouvant correspondre à une acceptation plus subjective de la performance. Cependant, les notions de succès ou d'échec dans le domaine des FA doivent être comprises comme des réactions psychologiques aux performances et non, comme des performances objectives désirables ou indésirables. Les expériences de succès ou d'échec sont perçues comme telles et entraînent des états affectifs positifs ou négatifs, en fonction de la signification revêtue par le résultat obtenu : s'il reflète une qualité désirable c'est un succès, sinon c'est un échec. Nous avons ajouté un autre code compris dans cette catégorie qui est « non échec » (NEHC) pour comprendre, d'après les professionnels, ce qu'ils entendent par cette notion. En effet, <i>est ce que un non échec de FA est une fusion qui n'a pas aboutie ou est ce que c'est une FA qui a été réalisée mais qui ne produit pas de résultats positifs ?</i></p>
	SUCC <i>(succès)</i>	
	NEHC <i>(non-échec)</i>	

²⁹⁶ Voir le concept de performance au chapitre 1 sections 1 et 2.

²⁹⁷ Voir les notions d'échec et de réussite en chapitre 1 section 3 de notre travail.

<u>CATEGORIES</u>	<u>« CODES PARENTS »</u>	<u>DEFINITIONS</u>
PERCEPT <i>(perception)</i>	ANTPERF <i>(anticipation de la performance)</i>	<p>La perception (PERCEPT) est une fonction de la cognition au même titre que le langage ou l'apprentissage. En tant que fonction cognitive elle peut être envisagée comme un mécanisme d'interprétation de l'information sensorielle provenant à la fois de l'environnement extérieur et de l'état interne d'un individu (Bloch et al., 1991). Le postulat de base de la cognition managériale décrit la perception de l'environnement externe par les dirigeants comme un facteur déterminant des décisions stratégiques entreprises (Stubbart, 1989).</p> <p>La perception est le processus par lequel un individu sélectionne, organise, interprète et récupère l'information que lui transmet l'environnement (Schermerhorn et al., 2002). Sachant que nous étudions la perception des individus sur la performance d'opérations de FA bancaires, nous avons donc fait appel aux « sens » des professionnels et lors de notre analyse des codes sont apparus tels que : l'anticipation de la performance à savoir <i>est ce que l'échec ou la réussite d'une FA peut être anticiper ou non ?</i> (ANTPERF), l'indicateur de performance a été essentiel pour savoir <i>si nous pouvions mesurer l'échec ou le succès d'une FA bancaire ?</i> (INDICPERF), les facteurs explicatifs d'un résultat positif (PERFP) et d'un résultat négatif (PERFN) se traduit par <i>la perception des professionnels à savoir quel est le facteur déterminant d'un résultat positif ou négatif d'une FA dans le secteur bancaire ; sachant que le résultat de ces opérations n'est pas dichotomique, ainsi ces facteurs apparaissent dans la « boîte noire » exposés dans le chapitre 1 section 3 de notre travail.</i></p>
	PERFP <i>(performance positive)</i>	
	PERFN <i>(performance négative)</i>	

Tableau 21: Tableau de synthèse des catégories et des « codes parents »

Comme nous l'avons déjà énoncé précédemment et après la présentation des catégories et des « codes parents », nous allons, à travers le tableau suivant, expliquer en profondeur les « codes enfants » (codes majeurs de notre étude).

« CODES ENFANTS »	DEFINITIONS	COMMENTAIRES
DEFECHC	Définition de la notion d'échec	L'échec est la conséquence négative de la performance sur l'organisation cependant en matière d'opération de FA bancaire il semblait nécessaire de déterminer, à l'aide de professionnels, la réelle définition de « terrain » de la notion d'échec.
ORIGECHC	Origine de la notion d'échec	L'échec étant un concept difficile à définir, nous avons cherché à connaître les causes majeures de ce résultat sachant que les individus, dans notre étude, ont vécu de près ou de loin une opération de FA bancaire.
DEFSUCC	Définition du succès	Nous sommes dans le même objectif que la définition de l'échec néanmoins certaines entreprises ont préféré se poser la question de manière positive et donc au lieu de parler d'échec, nous avons parlé de réussite de FA. Les individus interrogés ont donc fourni une définition de ce qu'est un succès d'opération de FA bancaire.
ATTSUCC	Les attitudes du succès	Ce code regroupe des questionnements tels que <i>comment gérer les différences culturelles lors d'opération de FA bancaire ? Quels sont les attitudes et les comportements à adopter lors d'un changement comme les FA ?</i> Ce codage regroupe les discours reflétant la description des attitudes à adopter afin d'obtenir un résultat positif de la performance.

GR	Gestion du risque	Lorsque nous parlons de FA, nous évoquons la notion de risque créés par le changement dans les organisations. Ainsi, ce code répond à la question <i>la gestion de risque dans le cadre des projets de FA doit-elle s'attarder sur le facteur humain et les risques culturels ?</i>
GC	Gestion comportementale	Ce codage explique en quoi cette dimension influence le résultat final d'une FA bancaire donc nous avons jugé utile de l'intégrer hiérarchiquement dans la perception de l'« anticipation » de la performance (ANTPERF).
FPERCEPTP	Les facteurs déterminants de la perception de la performance positive	Ce codage « enfant » est une des parties les plus pertinentes de notre étude car ce dernier entre directement et concrètement dans l'explication des facteurs déterminants d'une réussite de FA bancaire. En effet, les perceptions de professionnels nous indiquent comment ils ont vécu ce changement et surtout quels critères, selon eux, qualifient une fusion bancaire de réussite totale.
CULTENTP	Force de la culture d'entreprise	Une culture d'entreprise parfois appelée culture organisationnelle est l'ensemble des règles d'organisation, des valeurs partagées, la manière commune d'aborder les problèmes, et la façon dont ils doivent être véhiculées. La culture d'entreprise a cette étrange qualité d'être la notion la plus partagée et la moins formalisée. Elle est directement impliquée

		<p>lorsqu'il s'agit d'une opération de FA bancaire aussi bien pour l'absorbé que pour l'absorbant.</p> <p>Cependant, il nous a semblé intéressant de comprendre <i>en quoi la force de la culture d'entreprise avait un impact sur la performance positive d'une opération de rapprochement ?</i></p>
IMPCO	Impact de la culture et de l'organisationnel	<p>La culture et l'organisationnel sont deux dimensions à prendre en compte dans une organisation, ils sont quasiment indissociables lors d'opération de FA. Notre objectif était de faire parler nos interlocuteurs sur l'aspect culturel et organisationnel d'une firme à savoir <i>si ces derniers avaient une relation probable avec le succès d'une FA bancaire ?</i></p>
TOPM	Perception du rôle du top manager sur la performance	<p>Le manager est par définition une personne qui gère une équipe dans un environnement en constante évolution. Pour progresser un top manager doit se poser des questions, c'est primordial ! Nous avons donc cherché à travers ce codage à savoir <i>quel était son réel rôle lors d'opération de changement ?</i></p>

VINTE	Perception de l'impact de la vitesse d'intégration sur la performance positive	<i>Un acquéreur a-t-il intérêt à intégrer aussi vite que possible une entreprise qu'il a acquise ?</i> Cette question est déjà apparue au sein d'une autre thèse, ce n'est pas notre sujet de prédilection mais ce code rassemble tout ce qui concerne la vitesse au sein du mouvement de FA et montre que cette dernière peut contribuer largement à la réussite de l'opération.
FPERCPTN	Les facteurs déterminants de perception de la performance négative	Nous sommes dans le même cas de figure que le code FPERCEPT mis à part que dans ce codage nous montrerons la perception des individus interviewés face aux facteurs déterminants de la performance négative d'une opération de FA.
CULTENTN	Faiblesse de la culture d'entreprise	Contrairement au code CULTENTP, vu un peu plus haut dans le tableau, ici la culture d'entreprise est découverte sous un autre angle puisqu'ici, l'objectif est de montrer que des aspects négatifs apparaissent malgré l'existence d'une forte culture de la part des deux entreprises voulant fusionnées.

Tableau 22 : Signification et explication des « codes enfants »

Ainsi, la section 2 de ce chapitre, nous a permis de mieux comprendre les fondements de notre recherche. En effet, il nous a semblé nécessaire d'élargir notre esprit sur des concepts proxémiques à notre sujet, de présenter l'étude de master de recherche dont les résultats étaient les « *prémices* » de notre travail de thèse et enfin d'expliquer le système de codage mis en œuvre dans notre étude. Notons que pour un nombre croissant de chercheurs, le codage des données est un signal de qualité. Nous avons donc démontré, à travers ces tableaux, que le codage était un véritable processus d'analyse des données au sens de Huberman & Miles (1991). Le codage est un moyen d'extraire des données qualitatives complexes et nombreuses : c'est un lourd processus itératif rendant difficile sa description.

Si la simplification de la lecture des données générées par le codage facilite la génération de propositions décontextualisées, en revanche, le codage ne dispense pas d'une connaissance et de l'exploitation de la richesse des données de chaque cas.

Notre objectif est de comprendre un phénomène et une pratique managériale, dans le but de contribuer aux connaissances théoriques et empiriques existantes, sur le phénomène étudié. Ainsi, les entretiens et le codage s'enrichissent mutuellement et permettent d'améliorer les résultats, la fiabilité et la validité de la recherche. La prochaine section de ce chapitre présentera les résultats de notre travail.

SECTION 3 - LES RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE

La dernière étape d'une démarche scientifique consiste en l'interprétation des résultats. Qu'elle soit qualitative ou quantitative, l'interprétation d'une recherche fait appel avant tout aux connaissances du chercheur et à ses capacités de détecter, non seulement les résultats les plus significatifs, mais également les commentaires qui doivent accompagner ces derniers. En effet, les données empiriques ne sauraient être le seul fondement de la connaissance scientifique : ce n'est que par l'interprétation que l'on en fait, qu'elles deviennent « résultats ». Néanmoins, bien que le chercheur qualitatif puisse aujourd'hui disposer d'outils informatiques, il demeure seul face à l'interprétation des données et à la formulation de conclusions fiables.

A ce titre, nous choisirons de restituer nos conclusions, dans un premier temps, en présentant les tactiques suivies et en expliquant que notre analyse de données s'est effectuée de manière comparative entre tous les cas que l'on appelle aussi « inter-cas » (3.1). Dans un deuxième temps, nous procéderons à l'analyse même de nos données en se basant sur les différents matériaux empiriques/méthodologiques recueillis (3.2). Enfin, nous recouperons les grands thèmes repérés dans l'univers discursif analysé, nous permettant de mettre en évidence les relations entre les éléments saillants de chacun de nos entretiens : nous reviendrons donc sur les éléments de réflexion du dispositif de recherche, que nous avons préalablement mis en place, sous forme d'une discussion des résultats (3.3).

3.1 PREAMBULE AUX RESULTATS

Notre étude empirique s'est faite en deux temps²⁹⁸ : comme évoqué dans la section précédente, une phase « préliminaire » contenant les résultats de notre étude en master de recherche, et une phase « exploratoire » qui est celle de notre travail de thèse. En revanche, l'analyse de nos données s'est faite en une seule étape à l'aide d'une analyse inter-cas²⁹⁹. Cette méthode a été préconisée par Miles et Huberman (2003), pour l'analyse des données qualitatives.

²⁹⁸ Voir Chapitre 4, section 2, partie 2.2 « une première approche empirique : résultats d'une étude préliminaire », p. 322.

²⁹⁹ Connu aussi sous le terme inter-sites .

Rappelons que ces auteurs énoncent que l'analyse des données qualitatives doit se faire selon trois flux d'activités :

- * Condensation des données : c'est l'activité qui regroupe « l'ensemble des processus de sélection, centralisation, simplification, abstraction et transformation des données « brutes » figurant dans les transcriptions des notes de terrain » (2003, p.29). Dans notre étude, il s'agit du codage des données comme nous l'avons expliqué précédemment³⁰⁰.
- * Présentation des données : lors de cette phase, un chercheur doit réaliser un « assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions et de passer à l'action » (2003, p.29). Cet assemblage peut prendre la forme de matrices, de graphiques, de tableaux ou de diagrammes.
- * Élaboration/Vérification des conclusions : la dernière étape de l'analyse qualitative consiste en la construction de conclusions tirées des données présentées. Le chercheur doit également veiller à vérifier, si possible façon très rigoureuse, les conclusions atteintes.

Ainsi, pour présenter les données en notre possession, nous avons fait le choix de recourir à la méthode des matrices de Miles et Huberman (2003). Une matrice de présentation de données selon deux auteurs, est un tableau croisant deux listes, ou deux variables, organisées en lignes et en colonnes. Cette « méta-matrice » regroupe et organise des données émanant de chacun des cas. En effet, l'analyse inter-cas correspond à une analyse de cas multiples, c'est-à-dire un examen transversal des cas : des comparaisons sont permises par une présentation standardisée et ordonnée des données. Cette analyse inter-cas poursuit deux objectifs : d'une part, « *étendre la généralisation* », et d'autre part, « *approfondir la compréhension et l'explication* » (Miles et Huberman, 2003, p.308). Enfin, la construction de ce tableau est un premier pas fondamental dans la compréhension des comportements rencontrés sur l'ensemble des sites. Le but est de réaliser une analyse comparative de tous les cas en prenant en compte des variables considérées comme ayant influé le plus sur les résultats et les effets.

³⁰⁰ Voir Chapitre 3, section 2, partie 2.3 « le codage des données », p. 292 et Chapitre 4, section 2, partie 2.3 « l'élaboration du plan de codage et l'opérationnalisation des variables », p. 328.

Fort de ce choix, nous pouvons dire que la matrice, dans le choix d'analyse inter-sites, est un tableau standardisé, rassemblant des données descriptives provenant de chacun des sites étudiés. Les colonnes de ses matrices contiennent les thèmes étudiés, tandis que les lignes représentent les cas. Par exemple, dans le tableau 23 ci-dessous, le croisement de la ligne 2 et de la colonne B, donne la description de la thématique B dans le cas 2.

CAS	Thème A	Thème B	Thème C	Etc...
Individu 1				
Individu 2				
Individu 3				
Etc...				

Tableau 23 : Exemple d'un modèle de matrices inter-sites pour la présentation des données qualitatives

Cette matrice peut être descriptive ou explicative. Dans le premier cas, le but est principalement d'organiser les données de façon à voir « ce qui se passe ». Dans le deuxième cas, l'objectif recherché est de tenter d'expliquer « pourquoi les choses se déroulent ainsi ». Cette matrice peut être également ordonnée³⁰¹ ou non ordonnée³⁰², en fonction de l'organisation des catégories. Elle peut être aussi une matrice à deux (le cas le plus fréquent) ou à plusieurs dimensions (il suffit pour cela de subdiviser une colonne en deux parties afin d'obtenir une matrice à 3 dimensions).

Miles et Huberman (2003) distinguent également deux catégories de matrices, relatives cette fois-ci, non pas à leur nature, mais à la manière de lire et d'interpréter les variables : les stratégies orientées cas et les stratégies orientées variables. Dans la première stratégie, le chercheur examine une seule ligne (un seul cas) pour décrire, d'une façon analytique, le comportement de ce cas en fonction des différentes variables (ou thématiques). Dans la deuxième stratégie, le chercheur examine une seule colonne (une thématique) en parcourant tous les cas. Le résultat obtenu est la description des comportements de tous les cas en fonction de cette thématique.

³⁰¹ Selon l'amplitude et l'intensité d'une variable, l'ordre psychologique...

³⁰² Ce sont des données classées dans des lignes et des colonnes reprenant une par une des catégories descriptives.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous avons fait appel à plusieurs catégories de matrices afin de présenter nos données. Nous avons ainsi utilisé des matrices descriptives et explicatives, des matrices à deux dimensions et à trois dimensions. Nous avons également examiné ces dernières selon une stratégie orientée variables afin d'obtenir une analyse plus pertinente.

L'objectif recherché était de retrouver, très rapidement, les différents discours de chaque individu correspondant aux thématiques de notre problématique. Cette étape a permis de réaliser des comparaisons inter-cas, faisant ressortir des convergences et des divergences dans la perception de la performance au sein des opérations de FA bancaires.

Pour ajouter une aide à l'interprétation des données de la recherche (figure 41), nous avons fait référence à Miles et Huberman (2003, p.438) qui proposent quelques tactiques « permettant de tester ou de confirmer les interprétations, d'éviter les biais, et d'assurer le bien-fondé des conclusions ». Ils en proposent treize, qui vont « du descriptif à l'explicatif, et du concret à un aspect plus conceptuel et plus abstrait », se présentant de la manière suivante.

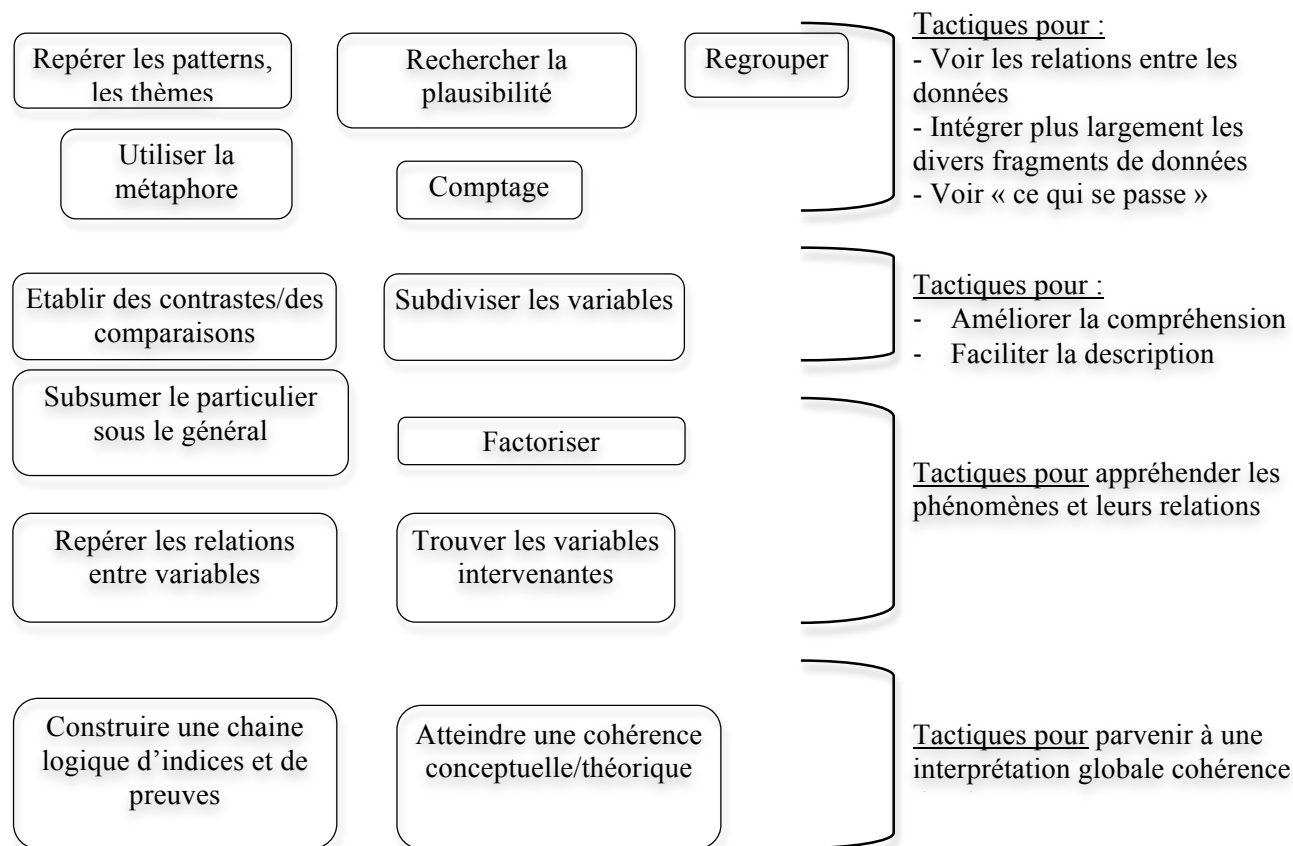


Figure 41 : Tactiques pour l'interprétation des données qualitatives (Miles et Huberman, 2003)

L'analyse des données qualitatives fait donc appel à un ensemble de techniques et de connaissances à la fois théoriques et empiriques. Rappelons que le processus d'analyse qualitative est un processus mouvant, combiné et interactif. Il s'enrichit perpétuellement avec les données du terrain qui l'influencent, au fur et à mesure de son avancement. Néanmoins, il reste un processus délicat et fragile, risquant, à son tour, d'influencer les perceptions du chercheur quant aux données empiriques.

En effet, la forte implication du chercheur sur le terrain, à travers les entretiens semi-directifs, nécessite la mise en place des dispositifs de distanciation, afin de garantir la validité même de la connaissance produite (Beaud et Weber, 2003, p.9 ; Yin, 2003, p.94). Il s'agit de mettre en œuvre une réflexion constante de la part du chercheur par rapport à sa relation au terrain et aux personnes observées (Beaud et Weber, 2003, p.296).

Enfin, le chercheur doit avoir, à la fois, une proximité suffisante avec son terrain pour en saisir toute la complexité, et ménager une distance nécessaire à une interprétation, la plus rigoureuse et la plus objective possible.

3.2 ANALYSE DES DONNEES

Les recherches empiriques que nous avons menées dans cette thèse ont conduit à entrer en contact, en premier lieu, avec une dizaine d'entreprises bancaires françaises. L'objectif annoncé de ces entretiens était de discuter, d'une manière générale, des perceptions que les individus avaient de la performance en matière de FA. C'est pourquoi nos propos et nos questions, dans le cadre des entretiens que nous avons dirigé, ne se sont pas limités à un cas unique. Nous avons jugé, en effet, que pour étudier cette variable, il était nécessaire de comprendre le cadre et le champ dans lesquels les entreprises opèrent. Autrement dit, tout le système de contrôle mis en place et orienté vers les stratégies de FA dans le secteur bancaire.

C'est pourquoi nous avons mené des entretiens avec des individus travaillant, directement ou indirectement, pour des banques françaises, ayant vécu de près ou de loin des opérations de FA nationale de type absorption. En effet, l'étude de cas multiples a mené à conduire ces interviews avec plusieurs responsables appartenant à des niveaux hiérarchiques différents : des directeurs, des managers, des employés et des avocats spécialisés.

L'ouverture de panel nous a semblé intéressante, voire indispensable, pour cette étude, puisque notre but est de récupérer des perceptions d'acteurs, non pas en se limitant sur une même ligne hiérarchique, à savoir les top managers, mais plutôt en élargissant notre analyse aux différents postes liés à l'entreprise bancaire soumise à une opération de FA. Notons que la création de « sens » peut être divergente (ou non) d'un poste à un autre, que la personne soit en haut ou en bas de l'échelle, qu'elle fasse partie intégrante de l'entreprise ou qu'elle soit un intervenant extérieur. Ce choix d'approche nous a donc permis d'obtenir une vision plus générale et plus précise, lors de l'analyse des discours d'acteurs positionnés à des postes hiérarchiques différents.

Dans un premier temps, nous établirons une analyse descriptive de notre travail en élaborant des matrices représentatives des « déterminants » de notre étude. Il nous a semblé nécessaire de présenter notre échantillon de façon synthétique afin de mieux cerner les individus que nous avons interviewé, nous permettant, par la suite, de mieux comprendre notre analyse (3.2.1). Rappelons que lors de cette phase, nous avons réalisé des entretiens exploratoires avec des responsables de niveaux hiérarchiques différents, ainsi, nous parlerons de l'organisation qu'ils représentent, qu'à travers leurs discours.

Dans un second temps, l'analyse de la phase « exploratoire » se fera de façon explicative à travers une stratégie orientée variables (3.2.2), permettant d'examiner chaque thème de notre étude en parcourant tous les cas, afin d'obtenir une analyse répondant à la question « *pourquoi les choses se passent ainsi ?* ». Notons que la restitution de ces cas exploratoires se fera selon la même configuration des thèmes abordés dans nos entretiens³⁰³. Enfin, nous discuterons nos résultats (3.3) et nous procéderons à des croisements de données qui nous permettront d'obtenir une possible réponse à notre problématique.

3.2.1 Analyse descriptive de notre échantillon

Avant toute analyse approfondie, il a semblé intéressant de mettre en avant, à travers le tableau 24 récapitulatif, l'échantillon choisi pour la réalisation de notre étude.

CAS	SEXE	POSTE	EXPERIENCE
Caisse d'Epargne	F	MANAGER	VECUE
BNP Paribas	H	DIRECTEUR	VECUE
BNP Paribas	H	DIRECTEUR	VECUE
Cabinet de Conseil	H	CONSEIL	NON VECUE
Caisse d'Epargne	H	MANAGER	VECUE
HSBC	H	MANAGER	VECUE
HSBC	H	MANAGER	VECUE
CCF	F	EMPLOYE	VECUE
CCF	H	EMPLOYE	VECUE
CCF	F	EMPLOYE	VECUE
Rabo Robecco	H	MANAGER	VECUE
HSBC	H	DIRECTEUR	VECUE
HSBC	H	DIRECTEUR	VECUE
CIC	H	DIRECTEUR	VECUE
Société Générale	H	MANAGER	NON VECUE
BNP Paribas	H	EMPLOYE	VECUE

Tableau 24 : Récapitulatif de l'échantillon de notre étude

³⁰³ Voir le guide d'entretien Chapitre 3 partie 1.4.

Comme nous pouvons l'observer, dans le tableau ci-dessus, nous avons classé nos 17 entretiens³⁰⁴ par « déterminants » tels que *le sexe* des individus interviewés, *le poste* qu'ils occupaient lors de la fusion et enfin *leur expérience*, à savoir s'ils ont vécu de près ou de loin une opération de FA. Dans la suite de notre travail, nous allons présenter quelques tableaux afin de détecter plus simplement les différents segments de notre étude.

	SEXE	POSTE	EXP
Caisse d'Epargne	F	MANAGER	VECUE
CCF	F	EMPLOYE	VECUE
CCF	F	EMPLOYE	VECUE

Tableau 25 : Classement par le déterminant SEXE Femme

	SEXE	POSTE	EXP
BNP Paribas	H	DIRECTEUR	VECUE
BNP Paribas	H	DIRECTEUR	VECUE
Cabinet de Conseil	H	CONSEIL	NON VECUE
Caisse d'Epargne	H	MANAGER	VECUE
HSBC	H	MANAGER	VECUE
HSBC	H	MANAGER	VECUE
CCF	H	EMPLOYE	VECUE
Rabo Robecco (autre)	H	MANAGER	VECUE
HSBC	H	DIRECTEUR	VECUE
HSBC	H	DIRECTEUR	VECUE
CIC	H	DIRECTEUR	VECUE
Société Générale	H	MANAGER	NON VECUE
BNP Paribas	H	EMPLOYE	VECUE

Tableau 26 : Classement par le déterminant SEXE Homme

Nous remarquons que la majorité de nos entretiens s'appliquent à une population mixte mais le secteur financier est souvent considéré comme conservateur et les métiers, inhérents à ce dernier, sont plutôt perçus comme masculins. C'est en tout cas la représentation que les étudiantes « cibles » des banques d'investissement en ont. Selon un sondage réalisé début 2010 auprès de 450 étudiantes d'Oxford University, 85 % pensent qu'elles subiraient

³⁰⁴ Notons que pour le cas HSBC nous avons interviewés 2 fois les mêmes personnes à deux intervalles de temps différents donc les 4 personnes sont inscrites dans notre échantillon mais dans la suite de notre travail, nous prendrons en compte 2 individus et non 4.

davantage de discrimination dans l'industrie des services financiers que dans n'importe quel autre secteur³⁰⁵. En effet, « *dans les M&A, le vrai problème provient de la vie de famille et des contraintes d'organisation que cela suppose : ce sont des métiers où l'on ne sait jamais ce qui nous attend le week-end* », témoigne Luce Gendry, associé gérant, Rothschild & Cie. « *Personnellement, je suis arrivée en banque d'affaires vers 40 ans, ce qui est beaucoup plus supportable qu'à 30 ans lorsque l'on est enceinte avec deux enfants en bas âge* »²⁰⁵. Cependant, il y a encore des progrès à faire : selon une enquête réalisée par l'institut CSA en partenariat avec le cabinet Adéquation pour Financi'Elles, réseau professionnel féminin, seulement 47% des femmes cadres, dans le secteur financier, ont le sentiment d'être traitées à l'égal des hommes. Parmi les femmes interrogées, seules 26% se disent satisfaites de l'égalité entre hommes et femmes, dans le cadre des nominations, au sein des instances de direction. Quant à la rémunération, 25% se disent satisfaites de l'égalité salariale entre hommes et femmes.

Ainsi, tous ces témoignages, ces sondages et ces études se répercutent clairement dans notre étude puisque nous avons réalisé 13 entretiens auprès d'hommes (H) contre 3 auprès de femmes (F), dans le secteur bancaire (tableaux 25 et 26). En effet, leur présence est moins courante à partir d'un certain niveau hiérarchique mais leur discours n'en reste pas moins intéressant. C'est dans cette optique que nous avons pris soin de les interviewer.

	SEXE	POSTE	EXP		SEXE	POSTE	EXP
BNP Paribas	H	DIRECTEUR	VECUE	Caisse d'Epargne	F	MANAGER	VECUE
BNP Paribas	H	DIRECTEUR	VECUE	Caisse d'Epargne	H	MANAGER	VECUE
HSBC	H	DIRECTEUR	VECUE	HSBC	H	MANAGER	VECUE
HSBC	H	DIRECTEUR	VECUE	HSBC	H	MANAGER	VECUE
CIC	H	DIRECTEUR	VECUE	Rabo Robecco (autre)	H	MANAGER	VECUE
SG	H	DIRECTEUR	NON VECUE				

Tableau 27 et 28 : Classement par poste DIRECTEUR et MANAGER

³⁰⁵ Cet article reprend de larges extraits de « Quelle place pour les femmes dans la finance ? » Table ronde organisée par eFinancial Careers en mars 2010.

	SEXE	POSTE	EXP
CCF	F	EMPLOYE	VECUE
CCF	H	EMPLOYE	VECUE
CCF	F	EMPLOYE	VECUE
BNP Paribas	H	EMPLOYE	VECUE

	SEXE	POSTE	EXP
Cabinet de Conseil	H	CONSEIL	NON VECUE

Tableau 29 et 30 : Classement par poste EMPLOYE et CONSEIL

Comme nous avons expliqué, dans le chapitre précédent³⁰⁶, nous avons élargi notre échantillon à un panel d'individus très hétérogène, concernant le poste qu'ils occupaient, lors de la dite fusion ou encore le poste qu'ils occupent actuellement (beaucoup d'entre eux sont encore en activité). Ainsi, un recrutement, de 6 directeurs, 5 managers, 4 employés et 1 cabinet de conseil, a été effectué (tableaux 27, 28, 29 et 30). Notons que, l'intitulé du poste « employé » signifie que ce ne sont pas de simples personnes sans responsabilité que nous avons pris en compte dans notre recherche mais, au contraire, nous avons choisi des individus chargés d'études ou responsable d'un service, gestionnaire administratif et/ou du personnel, auditeur interne, etc. Tous ces métiers ont largement contribué à la suite de notre analyse.

Nous avons divisé l'expérience en « fusion vécue » ou « non vécue » car certains interlocuteurs n'ont jamais subi une fusion ou ne l'ont jamais suivie dans son intégralité. Il paraissait donc important de diviser notre échantillon en deux parties (tableaux 31 et 32).

Nous remarquons que notre panel regroupe, en majorité, des individus ayant vécu, de très près et à titre personnel, une opération de FA. En d'autres termes, les personnes interviewées ont fait partie intégrante de l'entreprise absorbante lors du changement³⁰⁷. Il était crucial d'obtenir un maximum de témoignages de ces personnes puisque notre étude se base essentiellement sur la perception de la performance que ces acteurs ont eue lors de la FA. En revanche, il nous a semblé également intéressant de récolter les discours de deux cas n'ayant pas vécu, à proprement dit, une FA dans son intégralité³⁰⁸ mais qui, de par leur profession, restent proches

³⁰⁶ Voir Chapitre 3, section 1, partie 1.3 « La constitution de l'échantillon », p. 277.

³⁰⁷ Voir Chapitre 3, section 1, partie 1.3 « La constitution de l'échantillon », p.277.

³⁰⁸ Ces individus suivent la FA jusqu'au moment de la signature mais ne suivent en aucun cas l'intégration qui suit la réalisation juridique d'une fusion (post-fusion) et ne vivent donc pas le changement au sein de

au quotidien de ces opérations de changement sans les vivre directement. Ainsi, ils vendent une prestation qu'ils n'ont jamais vécue personnellement.

	SEXE	POSTE	EXP
Caisse d'Epargne	F	MANAGER	VECUE
BNP Paribas	H	DIRECTEUR	VECUE
BNP Paribas	H	DIRECTEUR	VECUE
Caisse d'Epargne	H	MANAGER	VECUE
HSBC	H	MANAGER	VECUE
HSBC	H	MANAGER	VECUE
CCF	F	EMPLOYE	VECUE
CCF	H	EMPLOYE	VECUE
CCF	F	EMPLOYE	VECUE
Rabo Robecco (autre)	H	MANAGER	VECUE
HSBC	H	DIRECTEUR	VECUE
HSBC	H	DIRECTEUR	VECUE
CIC	H	DIRECTEUR	VECUE
BNP Paribas	H	EMPLOYE	VECUE

Tableau 31 : Classement par expérience VECUE

	SEXE	POSTE	EXP
Cabinet de Conseil	H	CONSEIL	NON VECUE
Société Générale	H	DIRECTEUR	NON VECUE

Tableau 32: Classement par expérience NON VECUE

Pour compléter cette présentation, nous avons effectué quelques croisement de données, montrant que les femmes de notre population représentative ont toutes vécu une FA, qu'elles soient managers (1 entretien) ou employées (2 entretiens). Comme énoncé précédemment, deux individus masculins n'ont pas vécu le changement, l'un étant directeur et l'autre manager (plus précisément avocat spécialisé dans les FA), ce qui nous a peu déranger dans le recueil de nos données. Ajoutons à ces remarques, que les acteurs de la Caisse d'épargne ont subi une FA nationale, comme tous les autres cas, mais particulièrement une FA inter-régionale que l'on nommera « FA interne », dans la suite de notre étude. En revanche, une des

l'entreprise ; on les appelle aussi les intervenants externes ou intermédiaires comme les avocats spécialisés dans les FA dans les cabinets de conseils ou les banques d'affaires.

fusions (autre) n'est pas française³⁰⁹ cependant nous avons jugé intéressant de l'insérer dans notre analyse. Toutes ces informations semblent insignifiantes, à ce stade de l'étude, mais prendront toute leur importance dans notre analyse explicative.

Enfin, la présentation de tous ces « déterminants » va nous permettre d'analyser, par la suite, les cas de manière globale mais, surtout, d'établir une classification des discours par rapport au sexe, au poste et à l'expérience des individus interviewés. Nous croiserons donc les données nécessaires afin d'obtenir une analyse cohérente et pertinente répondant au mieux à notre question de recherche.

3.2.2 *Analyse explicative inter-sites – stratégie orientée variables*

Notre terrain de prédilection étant la banque, il nous a paru indispensable de différencier les types de métiers compris dans ce secteur : les banques de détail et les banques d'affaires.

La première est une banque qui s'adresse aux particuliers et aux PME. Elle a une fonction d'intermédiation entre les agents à excédent de financement, dont elle collecte les ressources, et les agents à besoin de financement à qui elle prête ces ressources³¹⁰. Ainsi, ces banques se distinguent de la banque d'affaires qui, au sens strict, n'est ni une banque de dépôt, ni un établissement de crédit, mais une société de conseil stratégique et financier, travaillant majoritairement pour des entreprises ayant des activités de « corporate finance »³¹¹. Selon certaines anciennes interprétations, les banques d'affaires sont des banques de capitaux, à long terme, spécialisées dans le financement d'entreprises.

Comme nous l'avons vu dans l'introduction à la première partie de notre travail, la multiplication des rapprochements d'entreprises touche, actuellement, tous les secteurs d'activité, mais surtout le secteur financier et bancaire. Concernant les opérations de FA au sein de ce secteur, certaines unions sont très osées, pour chacune des parties prenantes, sachant que le risque s'explique majoritairement par des aspects financiers propres à chaque métier de la banque. L'un des acteurs nous confirme ce que la majorité de notre échantillon nous a confié : « *la banque de détail engendre des problèmes majeurs apparaissant dans l'intégration des systèmes de contrôle et d'informations. Le processus de rationalisation est*

³⁰⁹ La fusion Rabo-Robeco est néerlandaise mais purement nationale, effectuée en 1999.

³¹⁰ Lexique de finance, voir la page 356 du Vernimmen 2013.

³¹¹ Notons que les banques d'affaires ont quasiment toutes un département « private equity » et une « family office » pour gérer l'argent personnel des clients corporate.

très lourd. De nombreux problèmes sur les produits et les règles de gestion apparaissent également à cause, principalement, des divergences. Actuellement, ce métier fait apparaître le plus de rapprochements mais des actions comme le Plan d'Épargne en Action (PEA) franco-français sont des freins à la réalisation de FA. Le challenge est de faire face à ces difficultés et d'arriver à dégager des synergies en essayant de dupliquer les modèles informatiques et/ou distribuer les mêmes produits dans le but d'obtenir une intégration complète de ces plateformes.

En revanche, les FA au sein de la banque d'affaires ou d'investissements sont plus rares parce que les synergies sont plus délicates. Le risque majeur est celui de la perte humaine. La population est beaucoup plus volatile et les banques ne peuvent pas prendre le risque d'acheter un fonds de commerce dépendant de la notion humaine. Elle aura deux dépenses au lieu d'une : l'achat lui-même et la mise en place de nouvelles équipes et donc de nouveaux revenus. Cependant, les opérations de rapprochements, dans ce pôle, offrent la capacité de pouvoir élargir la clientèle avec des produits plus vastes, sans oublier que le plus difficile est de la fidéliser tout en la gardant captive ».

La distinction entre ces deux types de métiers bancaires appuie le fait que « *les fusions visent à créer de la valeur pour les actionnaires, au travers des synergies, pouvant être soit des synergies de revenus, soit des synergies de coûts* ». Les FA dans le secteur bancaire sont souvent stratégiques : il apparaît donc souvent le cas d'un vainqueur et d'un vaincu. Le changement, même s'il est prometteur, est donc « *perçu comme un séisme, une menace* ».

Ainsi, la réalisation des synergies passe par l'acceptation préalable des acteurs, des entreprises concernées, et du projet de rapprochement : « *ils touchent non seulement les outils et les méthodes de travail mais également les attitudes et les valeurs de chacun* ». Nous pouvons dire que « *la fusion de sociétés est un cas de changement parmi les plus avancés sur les échelles de la sismologie sociale* », et nous avons besoin de « *beaucoup de créativité pour réinventer une entreprise* ».

Ce développement nous explique donc que les FA bancaires ne sont pas si simples, et, même si, la plupart du temps elles sont de nature stratégiques, elles risquent de subir une « *série de conflits, de frustrations, d'entraves individuelles ou collectives* » tout au long du processus de changement, pouvant se répercuter, plus tard, sur la performance de l'opération.

Ainsi, dans notre étude, nous cherchons à comprendre si un rapprochement bancaire, dit efficace, pourra faire la différence entre un succès ou un échec ? Comment se comportent les différents acteurs lorsque leur organisation lance ou subit un changement de grande ampleur ? A partir de quel niveau de changement, la perception et les décisions individuelles évoluent ? Par quel moyen peut-on améliorer les chances de succès d'une opération de FA ? Quelles sont les conditions d'une FA réussie ? Quels sont les facteurs déterminants de l'échec d'un rapprochement bancaire ?

Toutes ces nombreuses questions nous laissent perplexes en matière de performance de FA bancaires néanmoins, elles vont nous permettre de progresser dans notre étude. Nous répondrons à ces interrogations au fur et à mesure de notre développement, en respectant l'ordre hiérarchique de nos thèmes, défini dans notre guide d'entretiens.

3.2.2.1 La Performance : notion d'échec, de réussite et de non-échec d'une fusion

Préalablement, il nous semble intéressant de différencier les concepts de succès et d'échec de FA bancaire. Comme nous l'avons dit précédemment, nous savons que ces deux concepts correspondent à une acceptation plus subjective de la performance : on parle de résultat. Cependant, les notions de succès ou d'échec dans le domaine des FA doivent être comprises comme des réactions psychologiques aux performances et non, comme des performances objectives désirables ou indésirables. En effet, les expériences de succès ou d'échec sont perçues comme telles, entraînant des états affectifs positifs ou négatifs, en fonction de la signification revêtue par le résultat obtenu : s'il reflète une qualité désirable c'est un succès, sinon c'est un échec. Ainsi, comme nous l'avons évoqué dans notre cadre théorique³¹², l'explication de la réussite ou de l'échec est relativement restreinte du point de vue de la théorie et même si ces deux notions sont fonction de beaucoup de facteurs à prendre en compte, notre objectif est de compléter notre littérature à l'aide des différents discours de professionnels des FA du secteur bancaire.

Dans cette partie, nous avons commencer à déterminer ce qu'est « une réussite » de FA. Les grands groupes ont une réponse à cette question assez élargie expliquant qu'« *il y a plusieurs niveaux de réussite, autant que de niveaux hiérarchiques : on peut aussi bien parler d'une réussite sur le plan humain, organisationnel, politique que financier* ». Ainsi, quelques

³¹² Voir Chapitre 2, section 1, partie 1.4.2 « Les conséquences liées au concept de la performance et à la notion de résultat », p.111.

facteurs à prendre en compte émergent, à savoir : *« une information et une stratégie réussies, le fait que l'ensemble des collaborateurs se sente dans le même groupe, au sein de la même maison, qu'il y ait le moins de perturbation possible pour les clients, que l'activité de la banque continue à croître, que les indicateurs financiers fassent surface, que cela génère des synergies attendues et enfin, de rassurer les clients car le risque pour eux est de n'être plus privilégiés au sein de la nouvelle entité »*. D'autres acteurs expriment également que *« la réussite est plus ou moins rapide selon si l'on a bien préparé ou non le terrain et gérer le processus de changement avec le plus de transparence possible »*.

Les banques, comme la caisse d'épargne au sein de notre étude, ayant vécu des rapprochements de type « interne », donc à plus petite échelle, s'orientent vers des réponses comprenant des aspects orientées « humains » : *« désaccord des directions, démotivation et déstabilisation de salariés, perte de repères, perte de l'identification à l'entreprise, etc »*. Néanmoins, et à l'unanimité des réponses obtenues, la fusion de deux banques est une réussite *« si, à court terme, la relation client/collaborateur est positive et si, à long terme l'aspect financier ou plutôt les résultats financiers sont positifs »*. Ainsi, la réussite peut être perçue au bout d'un an comme au bout de 5 ans.

Pour compléter cette analyse de la performance positive d'une fusion, il nous a fallu comprendre ce que représentait, aux yeux des professionnels, une performance négative de FA. En effet, notons qu'il existe de nombreuses opérations de FA mais nombre d'entre elles se soldent souvent par un « échec ». Comme nous l'avons vu précédemment³¹³, ce dernier est défini comme une fusion qui peut être annulée en cours de route mais peut également être une opération qui n'obtient pas de résultat positif, donc *« une fusion qui a subi une intégration mais qui n'a pas dégagé les profits espérés... donc été payé trop cher à la base »*. Un autre acteur exprime qu'*« un échec apparaît lorsque les résultats économiques ne sont pas satisfaisants et/ou que le climat social se dégrade, ce qui impacte le résultat économique de la société »*. Suite à ces propos, nous pouvons résumer qu'un rapprochement est un échec quand les équipes des deux entités fusionnées n'arrivent pas à travailler ensemble, entraînant des départs nombreux et une perte du savoir-faire, pourtant valorisé dans le cadre du rapprochement.

³¹³ Voir Chapitre 2, section 1, partie 1.4.2 « Les conséquences liées au concept de la performance et à la notion de résultat », p.111.

Pour les grands groupes, l'échec *« se mesure principalement en termes financiers (destruction de valeur), managérial et organisationnel regroupant deux types de facteurs à savoir les facteurs exogènes, regroupant la dégradation dans l'environnement économique et les facteurs liés aux repreneurs qui ne sont pas forcément identifiés (changement de cadre dirigeant, problème de budget...) ; et les facteurs endogènes, représentant la division entre l'actionnaire et l'entreprise regroupant, dans un premier temps, le point de l'actionnaire (ses attentes) avec parfois un prix de cession trop élevé, un problème lié au pédigrée de l'entreprise (notoriété, image qu'il a de ses cadres dirigeants de ses repreneurs) et enfin, le facteur humain qui rentre également en ligne de compte. Dans un second temps, nous avons des facteurs purement internes, relevant du diagnostic de l'entreprise qui peuvent être mis en avant par le lien à la qualité des systèmes d'informations (mauvaise comptabilité), très judiciable à la mise en concurrence ; par une décision ou changement lourd pris par l'entreprise pouvant transformer l'activité et pouvant surtout gêner l'acquéreur ; par tout ce qui touche à l'analyse financière ; et à travers une analyse des hommes et des femmes clés de l'entreprise ».*

Malgré tous les facteurs explicatifs, l'échec se traduit presque toujours, *in fine*, par une mauvaise performance financière due à :

« Un problème de gouvernance au sein du management ou des collègues d'actionnaires (désaccord des directions) ; Une absence de réalisation des synergies attendues ; Un départ ou une démotivation du personnels clés et une déstabilisation des salariés (perte de repères) ; Une incapacité du management à reprendre la gestion de la société acquise (mise en place difficile d'un top management) ; Des départs de clients ; Une non intégration des équipes plusieurs années après la fusion ; Une disparition de la culture d'entreprise, élément clé de réussite de la société absorbée (ex : disparition de l'esprit entrepreneurial/ d'un niveau de décentralisation ou de délégation, suite à l'acquisition par une société avec une forte technostructure) ; Une perte de l'identification à l'entreprise (problème surtout pour les commerciaux qui vont moins produire) ».

L'échec est donc un concept difficile à cerner car il regroupe un nombre important d'explications mais, nous retiendrons principalement qu'il apparaît lorsque l'équité n'est pas respectée entre les deux parties qui fusionnent ainsi, une fois la fusion réalisée, une question subsiste *« quel va être l'organigramme de la nouvelle entité ? ».*

Cette distinction nous a permis de comprendre que l'échec était considéré plus ou moins comme une « *non-réussite provisoire* », ce qui nous a donné l'opportunité de détecter un nouveau concept : le « non-échec » de FA qui a semblé faire buter beaucoup d'acteurs lors de nos entretiens. Il est vrai que tous les rapprochements ne sont pas forcément synonymes de réussite sachant que de nombreux aspects de management sont à prendre en compte lors de ces opérations. Ainsi, pour bien comprendre ce terme, il a été nécessaire de le déterminer à partir des discours controversés obtenus lors de nos entretiens.

Des entreprises sont parfois dans l'obligation de fusionner, par exemple, pour réaliser des économies d'échelle³¹⁴ et feraient faillite, à terme, si elles restaient seules ; dès lors, « *si une fusion permet simplement de continuer une activité, sans forcément générer des rendements sensationnels, n'est-ce pas déjà une réussite ?* ». En effet, pour certains acteurs, un « non-échec » est indéniablement considéré comme une réussite puisqu'ils entendent par ce terme, « *des discussions non achevées qui ne débouchent pas forcément mais pouvant, en revanche, se terminer de manière harmonieuse* ». Ainsi, « *des cellules de discussions ou de réorganisations doivent alors être mises en place afin de coordonner les méthodes de travail* » des deux entreprises concernées.

Pour d'autres, le terme « non-échec » est ambiguë et « *ne représente pas forcément une réussite pure* ». En effet, « *la fusion peut aboutir mais à quel prix ? Baisse de la rentabilité, augmentation de l'absentéisme, etc.* ». De plus, la fusion doit avoir au bout d'un certain temps « *des répercussions financières* » mais certains cas peuvent varier « *dépendant de l'objectif de base de la fusion et des nouveaux objectifs* ». Enfin, « *le non-échec n'est donc pas un drame* » en soit car les entreprises bancaires apprennent à se connaître. De plus, la vision temporelle de l'entreprise n'est pas forcément celle de l'être humain donc un « non-échec » peut s'exprimer sur une échelle temps.

Après avoir déterminé les trois concepts majeurs de notre étude, nous remarquons que la performance positive et négative d'une FA bancaire se définit principalement à partir des répercussions financières à long terme. De plus, une majorité des témoignages ont pu confirmer qu'un « non-échec » de FA bancaire était considéré comme un succès à part entière dans le sens où, à long terme, « *l'expérience d'une discussion abandonnée peut rebondir trois*

³¹⁴ Les banques peuvent aussi fusionner parce qu'elles veulent exploiter des économies d'échelle, ou supprimer des coûts et éliminer la duplication par la fermeture de filiales, ou arriver à des synergies par des économies de champ.

ou quatre ans après, avec une réouverture des discussions », ce qui peut favoriser la naissance d'une réussite d'opération de rapprochement.

Cependant, comme nous l'avons vu dans notre partie théorique, le résultat d'une FA n'est pas dichotomique et notre échantillon nous le confirme. En effet, plusieurs facteurs sont mis en avant en expliquant qu'il existe différents niveaux hiérarchiques d'une réussite ou d'un échec de fusion : *« de facto, il y a une forte dimension règlementaire, des collaborateurs, des clients, informatique, une dimension coût (financier), des synergies, des procédures d'organisation »*. Ainsi, *« un diagnostic doit être établi pour connaître la hauteur de la marche d'un point de vue culture, organisationnel, RH, les métiers, la formation, la communication (...) »* Cette démarche doit être établie en amont de la conclusion du deal afin de détecter les étapes critiques du processus de la FA.

3.2.2.2 La Performance : les causes d'un échec et les attitudes d'un succès de FA bancaire

Suite à ce premier éclaircissement des concepts clés de notre étude, et après avoir bien distingué la différence entre ces trois termes, il nous a semblé nécessaire de comprendre quelles étaient les causes majeures d'une performance négative et les attitudes à adopter dans le but d'obtenir une performance positive de FA bancaire. Les réponses à cette question sont relativement larges et comportent de nombreux paramètres. Les causes s'expliquent majoritairement à travers *« l'égoïsme des dirigeants de chaque entité voulant tirer la couverture à leur profit »* ; en effet, des divergences entre les dirigeants des deux entreprises conduisent souvent des conflits dûs la plupart du temps à *« un manque de communication entre la cible et l'acheteur »*. De plus, *« l'absence d'analyse préalable des facteurs explicatifs de la performance de l'entreprise »* ou encore *« une erreur de jugement sur la capacité de l'absorbante à préserver ou à améliorer ces facteurs »* sont considérées comme l'origine de ces échecs. Quelques exemples concrets et vécus vont donc nous permettre de mieux cibler la cause des problèmes :

- * *« on achète une société et les quelques personnes clés (managers, chercheurs, ingénieurs, commerciaux, etc.) partent ou restent mais se sentent en décalage par rapport à la nouvelle entité ;*
- * *les clients de l'absorbée n'acceptent pas de traiter avec l'acquéreur (nationalité, volonté de diversifier ses fournisseurs, etc.)*

- * *l'absence de managers pour contrôler et diriger la société acquise (exemple d'acquisition dans un pays éloigné du marché domestique, problèmes linguistiques donc problème de culture) ;*
- * *mauvais jugement du timing par rapport à la situation du marché ;*
- * *une erreur de jugement sur les synergies attendues, par exemple pour des facteurs culturels (nous pensons pouvoir vendre des produits sur un nouveau marché, mais il n'y a pas de demande).*
- * *Ajoutons enfin (et surtout), l'égo de nombre de dirigeants mesurant leur réussite à la taille de l'entreprise qu'ils dirigent et l'absence de contrôle par les actionnaires qui laissent faire ».*

Concernant les attitudes à adopter dans l'optique d'un succès, nous évoquerons en premier lieu de « *l'importance de la constitution d'une équipe mixte* » (la « mission » du rapprochement), c'est à dire un « *traitement équitable* » entre les deux parties qui ne s'établira que par l'intermédiaire d'« *un redoublement d'efforts de communication* » avec « *une explication des prises de décisions en prenant en considération une écoute de tous les points de vue* » grâce à un appui de la fonction Rh. De plus, « *un recours à l'arbitrage en cas de désaccord ou de non alignement sur les décisions envisagées* » sera effectué, ainsi que « *la possibilité de faire appelle à un consultant extérieur permettant de « dépassionner » certaines situations* » difficiles.

Enfin, nous observons que la gestion de la partie organisationnelle est prédominante dans les causes d'échec et dans les attitudes à adopter pour un possible succès d'opération de FA bancaire et, à notre grande surprise, l'aspect financier n'est pas mentionné comme une cause mais comme une conséquence de l'échec d'une opération de FA, même si elle reste une motivation première et un aboutissement du rapprochement.

3.2.2.3 La Perception : les indicateurs de performance

Pour limiter un maximum de difficultés lors du processus de FA bancaire, il nous a semblé nécessaire de savoir par quel(s) moyen(s) pouvait-on prévoir un succès ou un échec de FA bancaire. En effet, l'existence d'un indicateur ou d'une possible mesure pourrait aider les professionnels à mieux gérer le processus intégral de FA.

L'échec et/ou la réussite peut se mesurer par l'« *impact que la durée et la taille* » du rapprochement aura sur l'opération ; un indicateur de réussite probant serait sûrement au niveau du « *temps d'adaptation de la culture* », dès l'instant où les deux groupes fusionnent. En fait, « *on anticipe au cas par cas pour chaque situation* » parce que chaque cas est différent : « *la capacité financière du repreneur, savoir si le repreneur (entreprise absorbante) détient le « top management » à intégrer au sein de la nouvelle entité (facteur clé), la nationalité industrielle et commerciale, et enfin, la culture d'entreprise (sociologie/psychologique)* » représentent l'appétence d'un repreneur à réaliser une opération de FA bancaire. Ainsi, en tenant compte de ces motivations, les moyens par lesquels nous pouvons détecter une performance positive ou négative sont de deux ordres :

- * Par l'observation de données financières à travers principalement la mesure de la rentabilité réalisée. Si c'est une société cotée, « *une référence sur les cours de bourse entre sociétés comparables peut être effectuée* », en effet, sur le long terme, « *l'évolution du cours de bourse de l'entité fusionnée par rapport à la moyenne du secteur* » est certainement un indicateur. En revanche si c'est une société non cotée, « *les performances financières sont souvent prises en compte (CA, EBIT, marges, rentabilité, etc.) en comparaison avec les concurrents* ». De plus, « *le résultat de l'entreprise ou des filiales* » peut faire l'objet d'une analyse financière. Enfin, on peut faire appel à « *une réalisation effective des synergies anticipées* », nécessitant une évaluation en amont des opérations de rapprochement et des outils de suivi, avec « *une mesure de l'activité commerciale* » (ventes croisées, etc.) et « *l'observation de l'évolution des coûts* ».
- * Par l'observation des aspects managériaux qui, eux, se détectent par l'intermédiaire d'indicateurs contrairement aux aspects financiers pouvant se mesurer. Ainsi, « *des départs non souhaités, le nombre de salariés malades, le temps de travail dans les réalisations de tâches, l'entente dans les différents niveaux managériaux, le climat social dans les équipes, l'homogénéité des méthodes de travail, le nouveau cap ou non pris par l'entreprise, les comptes rendus des délégués du personnel, le sentiment d'appartenance à un seul groupe, la motivation du repreneur* », etc. sont des observations très courantes en période de changement dû à une opération de rapprochement bancaire. Ces dernières sont donc considérées comme des indicateurs de performance « subjective ».

Enfin, l'ensemble de ces données nous confirment bien, d'une part, que des mesures sont non seulement existantes mais utilisées dans l'analyse du résultat d'une opération de FA bancaire, d'autre part, des indicateurs, de types subjectifs, apparaissent au sein de l'organisation afin de détecter les répercussions qu'ils auront sur la performance d'un rapprochement. Ces derniers restent « non mesurables », à proprement parler. Tous ces moyens, vu en majorité au sein de notre revue de littérature, nous confortent dans notre analyse. Cependant, la mesure des aspects managériaux reste encore trop vague et échappe à certaines organisations bancaires désirant fusionner.

3.2.2.4 La Perception : l'anticipation de la performance

Fort des mesures, dites objectives et des indicateurs subjectifs, énoncés précédemment, nous pouvons dire qu'il semble nécessaire de procéder à une possible anticipation permettant de contrôler l'ensemble des effets positifs et/ou négatifs que l'opération de FA pourrait engendrer.

L'anticipation est, d'un point de vue général, une action efficace devançant l'action de l'opposant : c'est la démarche qui s'applique en phase pré-fusion. Certains managers affirment que « *l'anticipation est tout à fait possible car selon les cas, plus les entreprises sont proches, plus le rapprochement est simple* ». On entend par entreprises proches, des organisations ayant le même type de métier, les mêmes valeurs, les mêmes cultures, le même fonctionnement interne, etc. En effet, de nombreux acteurs de notre échantillon, valident le fait que l'on peut anticiper la performance d'une FA mais sous certaines conditions comme « *le respect de tous les critères humains, économiques, culturels et politiques propres à chacune des entreprises* », « *faire l'effort de ne pas imposer sa culture à tout prix* » ou encore « *en mettant en place des cellules pilotées par du personnel de l'entreprise acheteuse et dirigées par du personnel de la cible pour ensuite pouvoir communiquer avec les acteurs de l'absorbé* ».

Cependant, les avis ne se basent pas tous sur ces propos. En effet, la plupart des sociétés sophistiquées font des calculs sur les synergies attendues d'une fusion et, ainsi, tous les efforts sont réalisés, en amont, dans le but de quantifier les impacts ; par ailleurs, « *des dirigeants, ayant eu une longue expérience de leur industrie, connaissent très bien les avantages et les inconvénients qu'ils peuvent tirer d'une FA* ». En revanche, « *les facteurs humains sont peu quantifiables et cela reste donc une question de feeling pour les dirigeants et pour les*

actionnaires (vais-je pouvoir m'entendre avec lui ?). Viennent enfin les questions culturelles, qui restent un réel problème, et seuls les bons managers sont capables de faire travailler les gens ensemble ». De plus, deux acteurs ayant vécu des fusions à plus petite échelle dites « internes » expriment que « *l'anticipation reste difficile là où les réactions sont trop imprévisibles* » (données subjectives) et s'appuient sur les discours précédents en proposant de « *faire appel à un cabinet de conseil* »³¹⁵, permettant d'obtenir une vision externe des problèmes et surtout avoir un accompagnement tout au long du processus, ce qui fait souvent défaut lors d'un rapprochement se réalise en interne.

Malgré les problèmes détecté ci-dessus, les entreprises espèrent toujours que la gestion des difficultés, identifiées en amont, pourra être « *gérer dans le temps* », mais souvent « *les études préalables minorent les aspects négatifs de fusions* », pouvant engendrer un futur échec du rapprochement. Il semble également important de connaître rapidement le rôle de chaque acteur au sein des groupes : « *les valeurs se définissent mais la culture se construit* » afin d'obtenir une relation « sur mesure » entre les deux entités voulant fusionner.

3.2.2.5 La Perception : la notion du risque

Les différents discours des acteurs interviewés nous confirment que l'anticipation d'une FA bancaire se réalise à partir de données financières et à partir de données plus subjectives. En revanche, l'anticipation des aspects managériaux reste « flou », engendrant de possibles risques. Ainsi, nous avons pris soin de comprendre si la gestion du risque, dans le cadre de FA, doit s'attarder sur les facteurs managériaux qui paraissent difficiles à cerner.

A l'unanimité des entretiens, c'est évidemment « *un point majeur* » à soulever sachant que tout le temps que les entreprises bancaires passe à la préparation au changement est forcément lié à l'« homme » faisant partie intégrante de chaque entité.

Cependant, la gestion du risque managérial dans les opérations de FA, appelé aussi « *risque opérationnel* » par certains acteurs, est de « *première nécessité* » et passe par « *une phase d'analyse de l'identité, de l'histoire, de la culture d'entreprise de chaque société concernée par l'opération de rapprochement, etc.* » cependant elle reste un « *point peu quantifiable* » reposant le plus sur « *la connaissance que les dirigeants ont déjà de l'entreprise acquise, ou*

³¹⁵ Il est important de noter que de nombreuses banques nationales font déjà appel à des cabinets de conseil lorsqu'elle doivent fusionner.

de la culture et des pratiques du pays dans lequel cette entreprise est établie, la pratique qu'ont déjà les deux entreprises de travailler ensemble (relations d'affaires, partenariat spécifique...), et l'intuition des dirigeants ».

Enfin, la gestion de risque, sur un plan managérial, dans les FA bancaires, semble « *avoir un impact* » sur le résultat des opérations de rapprochement : « *ce sont les risques les plus essentiels, importants et primordiaux déterminant l'échec ou le succès d'une FA* ». En revanche, même si certaines FA bancaires sont plus difficiles à gérer que d'autres, il est important que les acteurs des deux entités soient persuadés de l'utilité du changement et de la pertinence du rapprochement afin de se sentir un maximum impliqués tout au long du processus de l'opération : « *on peut faire déplacer des montagnes à des employés si ils sont convaincus que le changement est une bonne chose pour les deux entités concernées* ». Ainsi, cela permettra d'avoir des « hommes » voulant s'impliquer jusqu'au bout d'un projet, sans tenir compte du possible résultat futur. Il paraît donc, à cette égard, très utile de « *constituer très en amont, si cela est possible, une équipe mixte (en termes d'appartenance à l'une et à l'autre entreprise) en charge du projet de rapprochement* ». Cette équipe devra notamment gérer les aspects managériaux en « *redoublant d'efforts et d'attention dans certains domaines comme la communication, l'explication des décisions prises en objectivant les motifs, la mise en valeur des qualités de chaque groupe (notion de « best practices »), etc.* »

3.2.2.6 La Perception : les facteurs déterminants de l'échec et de la réussite d'une FA bancaire

Cette partie fait référence à notre littérature qui, rappelons-le, exprime que la performance d'une FA bancaire peut se mesurer, d'une part, sous un aspect financier et, d'autre part, avec des aspects plus subjectifs regroupant un certain nombre de dimensions importantes du management stratégique à prendre en compte. Comme nous l'avons déjà expliqué, plusieurs études quantitatives ont été réalisées auparavant sur des thèmes similaires mais, n'ayant pas déterminé avec précision quel facteur déterminant de la performance perçue ressortait le plus en matière d'échec ou de réussite de FA bancaire, il nous a donc semblé pertinent d'approfondir le problème à travers notre étude qualitative.

Après avoir parcouru différents thèmes et répondu à plusieurs questionnements ci-dessus, qui ont pu confirmer et même apporter des manques à la littérature existante, nous avons réalisé un tableau récapitulatif des différentes approches existantes de la performance³¹⁶. Notons que le terme « approche », utilisé dans notre cadre théorique, fait référence à une logique scientifique forte, néanmoins notre objectif étant de mettre en place un système de « mesure » et d'appréciation de la part des acteurs interviewés, nous utiliserons, plutôt, dans notre partie empirique, le terme « dimension », sachant que ces deux termes regroupent la même réalité.

Le tableau inscrit donc les dimensions économique³¹⁷, financière, organisationnelle, politique et culturelle³¹⁸, pouvant influencer la performance positive et/ou négative perçue d'une FA bancaire. Rappelons que notre objectif est, à travers ce tableau, de demander à nos interlocuteurs de répondre à une question essentielle de notre entretien : **Quel facteur³¹⁹ déterminant explique le succès ou l'échec perçu dans les FA bancaire ?**

Ainsi, une explication préalable des concepts que regroupe chaque dimension, telle que nous l'avons présenté lors de nos entretiens, nous a semblé, par conséquent, indispensable avant toute analyse (tableau 33).

³¹⁶ Voir Chapitre 2, section 2 « les différentes approches de la performance dans les opérations de FA », p. 132.

³¹⁷ Cette dimension a été ajoutée en cours d'échantillon ainsi tous les acteurs n'ont pas pu la classer.

³¹⁸ Cf. Chapitre 2, section 2 « les différentes approches de la performance dans les opérations de FA », p.132

³¹⁹ On parle ici de « facteurs » au lieu de « dimensions » car ces deux termes sont intimement liés : en effet, la performance est composée à plusieurs approches ou dimensions qui regroupent, elles-mêmes, différents facteurs.

	<u>SUCCES</u>	<u>ECHEC</u>
Dimension Economique	Plus l'environnement économique est bon plus les conditions sont faciles et favorables pour obtenir un résultat d'opérations de FA bancaires positif.	Plus l'environnement économique est mauvais plus les conditions de réalisation de rapprochements (FA) sont difficiles et défavorables pour obtenir un résultat d'opérations de FA bancaires positif.
Dimension Financière	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Partage des risques</u> entre les deux partenaires ; - <u>Complémentarité</u> des produits des deux entreprises fusionnées ; - Création d'une entité plus forte économiquement, accès aux ressources et marchés respectifs des partenaires ; - <u>Rentabilité</u> boursière encouragée par les décisions stratégiques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de logique stratégique ; - Sous évaluation des coûts directs et indirects ; - <u>Incompatibilité</u> des gammes de produits ; - Réplique concurrentielle ; - Sous estimation des <u>risques</u>.
Dimension organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte des <u>facteurs humains</u> – mettre en place une <u>bonne gestion de changements</u> (ex : réduire l'incertitude par le changement) ; - Bonne planification de la mise en œuvre de la FA (au niveau organisationnel) ; - <u>Communication</u> constante. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Mauvaise redéfinition de la structure</u> organisationnelle ; - Incohérence des systèmes de gestion ; - <u>Mauvaise communication</u> ; - Manque de rigueur et de discipline dans la mise en œuvre des complémentarités.
Dimension politique	<ul style="list-style-type: none"> - Processus d'<u>intégration</u> ; - Gestion de la période de turbulence organisationnelle ; - La nomination de l'équipe de direction se réalise rapidement – la gestion du temps stratégique ; - <u>Transparence et équité</u> dans la nomination des gestionnaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Prise de pouvoir ambiguë</u> (qui prend les commandes ?) ; - Mauvaise adéquation des structures managériales (prises de décisions) ; - <u>Manque de confiance</u> dans l'autre partenaire.
Dimension culturelle	<ul style="list-style-type: none"> - Définition d'une <u>cible culturelle</u> en adéquation avec les cibles ; - Economiques, organisationnelles et politiques des deux entreprises fusionnées ; - Prendre la <u>mesure du différentiel culturel</u> dans la conduite du processus de la FA et en tenir compte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oublier de prendre en considération <u>l'ampleur des conséquences</u> qui peuvent être entraînées par les différences culturelles ; - Mauvaise appréciation et <u>gestion des différences culturelles</u> entre les deux entreprises fusionnées (ex : Nous versus Eux ; Supérieur versus Inférieur ; Attaque versus Défense ; Gagnant versus Perdant, etc.)

Tableau 33 : Facteurs déterminants d'un succès et d'un échec d'une FA bancaire

Suite à la description de ces cinq dimensions, nous avons pris soin d'analyser les résultats des entretiens.

Rappelons que nous avons demandé aux acteurs d'effectuer un classement hiérarchique (de 1 à 5)³²⁰ des dimensions, en nous expliquant si possible leur point de vue concernant l'ordre de leur classification. Il était possible de réaliser un classement général comprenant les mêmes critères d'importance pour un succès que pour un échec de FA bancaire mais, il existait également la possibilité de les différencier, « *le classement n'est pas nécessairement le même pour les facteurs de succès que pour les facteurs d'échecs* », ce que la majorité de notre échantillon a fait, nous permettant d'obtenir une pertinence supérieure pour notre étude. Ainsi, afin de procéder à une analyse concrète, nous avons inscrit, dans un premier tableau, la numérotation du classement de chaque acteur pour toutes les dimensions. De plus et pour pouvoir effectuer un repérage rapide, nous avons attribué une couleur pour chaque chiffre du classement : 1-rouge ; 2-bleu ; 3-vert ; 4-jaune et 5-gris. Cela nous a permis, pour la suite de notre travail, d'obtenir une visualisation « verticale »³²¹ simplifiée des résultats.

REUSSITE	CE	Conseil	CE	CCF	HSBC	CCF	CCF	HSBC	SG	CIC	BNP	BNP	CIC
Dim Economique		5		4	3	3	3	3		2		5	5
Dim Financière	4	1	4	3	2	2	5	2	1	1	1	3	1
Dim Organisationnelle	1	3	1	1	1	1	1	1	2	3	3	1	2
Dim Politique (processuelle)	2	2	2	5	5	5	4	5	4	4	2	2	4
Dim Culturelle	3	4	3	2	4	4	2	4	3	5	4	4	3
Dim Clientèle					1			1					

ECHEC	CE	Conseil	CE	CCF	HSBC	CCF	CCF	HSBC	SG	CIC	BNP	BNP	CIC
Dim Economique		5		5	3	5	5	3		3		5	4
Dim Financière	4	1	4	4	2	4	4	2	1	1	4	3	5
Dim Organisationnelle	1	3	1	2	1	1	2	1	4	2	1	1	1
Dim Politique (processuelle)	2	2	2	3	5	2	3	5	3	5	3	2	2
Dim Culturelle	3	4	3	1	4	3	1	4	2	4	2	4	3
Dim Clientèle					1			1					

Tableaux 34 et 35 : Classement des facteurs de réussite et d'échec perçus d'une FA bancaire

³²⁰ 1 : dimension la plus influente dans l'échec ou la réussite de FA bancaire et 5 : dimension la moins influente dans l'échec ou la réussite de FA bancaire.

³²¹ La visualisation « verticale » correspond à la retranscription des résultats cas par cas pour chaque dimension.

Suite à cette première retranscription des résultats obtenus (tableaux 34 et 35), il nous a semblé intéressant, à travers un autre tableau appelé « matrice » dans notre cas, de répertorier l'analyse « horizontale ». En effet, l'objectif était de procéder à un traitement statistique³²², au sein de notre analyse qualitative, afin de se focaliser sur les dimensions étudiées et non plus sur les acteurs, tout en gardant à l'esprit notre objectif principal : détecter un seul facteur déterminant de l'échec et/ou la réussite perçue d'une FA bancaire.

	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	1	4	1	2
Dimension financière	5	3	2	2	1
Dimension organisationnelle	8	2	3	0	0
Dimension politique	0	5	0	4	4
Dimension culturelle	0	2	4	6	1
Dimension clientèle	2	0	0	0	0

Tableau 36 : Classement par ordre d'importance des facteurs de réussite perçue

	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	0	3	1	4
Dimension financière	3	2	0	6	1
Dimension organisationnelle	7	3	1	1	0
Dimension politique	0	5	4	0	3
Dimension culturelle	2	2	4	4	0
Dimension clientèle	2	0	0	0	0

Tableau 37 : Classement par ordre d'importance des facteurs d'échec perçu

Les « matrices » ci-dessus (tableaux 36 et 37) représentent la fréquence de la numérotation³²³, donc du classement chiffré que les acteurs ont réalisé, des dimensions étudiées. Ainsi, les tableaux inscrivent, d'une part, les dimensions et, d'autre part, les chiffres de 1 à 5, correspondant au classement hiérarchique effectué par la totalité de l'échantillon. Nous avons répertorié toutes les réponses des entretiens et ainsi obtenu les résultats ci-dessus. Nous observons une variation de couleurs qui s'explique de la manière suivante : les chiffres en rouge correspondent à la meilleure fréquence de chaque classement de dimension et les chiffres en bleu, ceux correspondant à la moins bonne fréquence des classements de dimensions.

³²² Nous avons réalisé une petite étude quantitative au sein de notre étude qualitative.

³²³ Les tableaux 36 et 37 sont le résumé des tableaux 34 et 35 : numérotation qu'on attribuer tous les acteurs à chaque dimension proposé pouvant influencer le résultat d'une opération de FA bancaire.

On observe également, dans certains cas, qu'une égalité de fréquence apparaît. Ainsi, cette visualisation stratégique nous permet de détecter plus facilement l'importance que chaque dimension a sur la performance positive ou négative perçue d'une FA bancaire.

Rappelons que notre échantillon, ayant répondu à cette question, est composé de 13 acteurs sur la totalité des 17 interviewés. Nous expliquons ce chiffre par le fait que 4 de nos entretiens n'ont pas été pris en compte, du fait que nos premières entrevues ne contenaient pas ce questionnement au sein du guide d'entretien, ce qui a été modifié pour la suite de notre étude. Ainsi, nous avons pris soin d'établir une synthèse de nos résultats à l'aide d'un tableau simplifié (tableau 38 ci-dessous) afin que cela semble plus clair pour nos lecteurs :

SUCCES	ECHEC
1 – Dimension organisationnelle (8 voies) ³²⁴ à égalité avec la dimension financière (5 voies)	1 – Dimension organisationnelle (8 voies)
2 - Dimension politique (5 voies)	2 – Dimension politique (5 voies)
3 - Dimension économique (4 voies)	3 – Dimension culturelle (4 voies)
4 - Dimension culturelle (6 voies)	4 – Dimension financière (6 voies)
5 - /	5 - Dimension économique (4 voies)

Tableau 38 : Synthèse simplifiée des résultats

Nous remarquons que la réussite perçue d'une FA bancaire se détermine par une forte fréquence de la dimension organisationnelle à savoir que 8 de nos acteurs l'ont placée en premier plan mais l'aspect financier apparaît également en premier plan avec une fréquence de 5 sur 13 acteurs ; ensuite la dimension politique montre une belle deuxième place avec une fréquence de 5, puis c'est en troisième position que la dimension économique prend son importance (fréquence de 4), et enfin, la dimension culturelle arrive en dernière position avec une fréquence de 6 sur 13 acteurs (tableau 36).

Concernant l'explication de l'échec perçu d'une FA bancaire, nous remarquons que l'aspect organisationnel regroupant « l'humain » arrive en premier plan, comme dans les résultats de la réussite, avec une fréquence de 8 sur notre échantillon de 13 acteurs, en deuxième c'est la dimension politique qui est présente puis, la dimension culturelle en troisième place laissant, à

³²⁴ Explications : 8 acteurs sur 13 ont placé la dimension organisationnelle en 1^{ère} position du classement des facteurs pouvant influencer la réussite d'une FA bancaire.

notre plus grande surprise, la quatrième position à la dimension financière avec une fréquence de 6, enfin la dimension économique prend son importance en ultime position avec une fréquence de 5 (tableau 37).

Notons, que « *ces facteurs ont été très difficile à classer car ils sont tous très importants lors du changement* ». La réponse à cette question a donc été délicate pour les acteurs car « *les différents aspects paraissent intrinsèquement liés* » et « *toutes les dimensions sont sujettes à travailler en parallèle* ». Néanmoins, suite à ce bref classement, il est possible de voir quelques similitudes entre la réussite et l'échec perçu notamment pour le facteur organisationnel qui prend toute son importance au sein de ces matrices et qui confirme les réponses obtenus plus haut dans notre analyse : « *l'aspect organisationnel est le facteur clé de la réussite* » d'une FA bancaire. En effet « *lorsque l'on parle de culture et d'organisation, on parle d'hommes, et si on ne les place pas en premier plan des déterminants ou facteurs de réussite, cela ne peut pas fonctionner* ». De plus, une dimension « clientèle », est apparue au fur et à mesure de la conduite des entretiens : elle prend une véritable ampleur sachant que pour certaines banques c'est la partie clients, personnel et manager qui semble être mise en avant par rapport aux autres dimensions. Le but étant de « *rassurer les clients car le risque pour eux est de n'être plus privilégiés* » au sein de la nouvelle entité. Ainsi, « *à court terme, on privilégie la relation clients et collaborateurs et, à long terme, les aspects financiers* ».

Suite à la présentation globale des résultats de nos entretiens, nous allons aborder, dans une prochaine partie, le bilan de notre étude à travers une discussion de ces résultats sachant que notre objectif est la compréhension de certains phénomènes. Ainsi, nous essayerons de répondre à plusieurs questions essentielles comme : ***pourquoi certaines dimensions ressortent plus que d'autres ? Comment jouent-elles sur le mécanisme de la performance ? Et comment le phénomène peut-il se gérer ?***

3.3 DISCUSSIONS DES RESULTATS

A la lumière de cette partie, nous avons souligné la complexité du phénomène des FA dans le secteur bancaire. Au cours de cette étude nous avons essayé de définir certains concepts importants dans le but de compléter notre revue de littérature, de comprendre les réels problèmes existants en matière de rapprochement bancaire et enfin d'essayer de mettre en évidence le rôle de certains facteurs déterminants dans l'explication de l'échec ou de la réussite perçue de ces FA bancaires.

En effet, lors de l'analyse de nos résultats, nous avons observé que la performance perçue d'une opération de rapprochement dans le secteur bancaire était dû à certains problèmes comme par exemple l'égocentrisme des dirigeants, le manque de communication ou encore l'absence d'analyse préalable. A travers ces observations, notre littérature s'est confirmée et a appuyé le fait que le résultat d'une FA n'est pas dichotomique et engendre de nombreux facteurs compris dans une « boîte noire ». En effet, ces derniers entraînent des dysfonctionnements se répercutant, la majorité du temps, sur le résultat final de l'opération et empêchant, parfois, de conduire à la réussite. Afin de canaliser un maximum ces facteurs, des indicateurs, appelés aussi mesures, sont mis en place.

Rappelons que les FA bancaires sont des opérations stratégiques restant principalement financières. Ce qui nous permet de faire appel à la théorie de l'efficience des marchés (Fama, 1965 ; Fama et *al.*, 1969) se concentrant sur le marché et sur les décisions financières. Selon cette théorie, un marché financier est efficient, si et seulement si, « compte tenu des informations disponibles, les cours réels représentent, à tout moment, une très bonne estimation des valeurs intrinsèques [des actifs cotés sur ce marché] » (Fama, 1965 ; p. 90). Elle constitue le fondement de « la méthodologie de l'étude d'évènement [qui] définit ainsi la performance d'une entreprise en termes de variations de sa valeur boursière » (Hubler et Meschi, 2000 ; p. 87). Cette méthodologie est classiquement utilisée³²⁵ pour mesurer la performance des FA : les cours des titres et, notamment à l'annonce de ces opérations, devraient intégrer cette nouvelle information et par conséquent fournir une évaluation de celle-ci. C'est pourquoi le concept de synergies est associé à cette théorie : selon celui-ci, la création de valeur liée à une FA résulte principalement de la réunion des firmes (Meier et Schier, 2009).

³²⁵ Plus de la moitié des études empiriques sélectionnées se fondent sur celle-ci

Ce sont souvent des moyens d'unir et de combiner les forces de chaque établissement afin d'obtenir une interaction harmonieuse et produire un avantage concurrentiel. Notons que, pour être complètes, les synergies ne se réalisent pas que sur le plan financier mais également d'un point de vue opérationnel et managérial : « *les synergies financières se font au fur et à mesure et en retour d'échéance il y a aussi toute l'adhésion du personnel* ». Ainsi, pour éviter un possible résultat négatif de la FA bancaire, une anticipation doit être réalisée sur le plan financier, que beaucoup de banques dominant, et surtout sur le plan managérial, qui reste encore « flou » dans l'esprit de certaines organisations bancaires. C'est à cet effet, qu'une gestion des risques, dans le cadre de projets de FA bancaires, doit être mise en place et s'attarder principalement sur les aspects organisationnels, souvent placés en deuxième plan après le financier. Cette approche par les risques met l'accent sur la planification et la préparation des travaux de terrain nécessaires, en amont de toute opération de rapprochement, impliquant une approche plus qualitative que par le passé et adaptant davantage la pré-fusion vers des aspects plus subjectifs.

C'est ainsi, à l'aide des tableaux de classement réalisés par ordre d'importance des dimensions pouvant influencer la réussite ou l'échec lors de FA bancaires, que nous avons essayé de confirmer nos propos ci-dessus. En effet, les acteurs interviewés ont majoritairement fait ressortir l'idée que la dimension organisationnelle a un fort impact sur le résultat d'une FA bancaire qu'il soit positif ou négatif. Concernant la réussite perçue, l'aspect financier est également ressorti en premier plan avec une fréquence moindre. En revanche, dans l'échec perçu, cette dimension arrive en fin de classement signifiant qu'il a peu d'impact sur la performance négative perçue d'une FA bancaire. De plus, notons que la dimension politique reste un déterminant important, se plaçant non loin de la première place de l'échelle de classement, et prouvant que le management du processus d'intégration impacte fortement le résultat final de l'opération.

Suite à ce résultat global, nous avons pris soin de croiser nos données³²⁶ afin d'obtenir une analyse plus complète et surtout de savoir si nos déterminants sexe, expérience et poste ont un impact sur les résultats de notre analyse et si cela confirme ou infirme les premiers résultats.

³²⁶ Voir les tableaux de croisement suivants.

Les femmes de notre échantillon, ayant également un poste d'employé, confirment, à l'unanimité, que la dimension organisationnelle est le facteur déterminant de la réussite perçue d'une opération de FA bancaire contrairement aux hommes qui, eux, placent l'aspect financier en premier plan et à égalité avec l'organisationnel avec une fréquence de 5 (tableaux 39 et 40).

SEXE F	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	0	1	1	
Dimension financière	0	0	1	1	1
Dimension organisationnelle	3	0	0	0	0
Dimension politique	0	1	0	1	1
Dimension culturelle	0	2	1	0	0
Dimension clientèle					

SEXE M	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	1	3	0	3
Dimension financière	5	3	1	4	0
Dimension organisationnelle	5	2	3	0	0
Dimension politique	0	4	0	3	3
Dimension culturelle	0	0	3	6	1
Dimension clientèle	2	0	0	0	0

Tableau 39 et 40 : Fréquence de la réussite perçue d'une FA par le croisement des données sexe (F et H) et les dimensions impactant sur la performance

Une énorme différence s'est établie au niveau des déterminants « expérience non vécue » et « expérience vécue » : les premiers mettent en avant l'aspect financier contrairement aux deuxièmes qui mettent, en premier plan, la dimension organisationnelle avec une fréquence de 8 (tableaux 41 et 42). En effet, rappelons que les personnes n'ayant pas vécu une opération de FA bancaire sont, dans notre échantillon, des cabinets ou banques de conseil, ne subissant pas la période de turbulence qu'est l'intégration.

EXP NON VECUE	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	0	0	0	1
Dimension financière	2	0	0	0	0
Dimension organisationnelle	0	1	1	0	0
Dimension politique	0	1	0	1	0
Dimension culturelle	0	0	1	1	0
Dimension clientèle					

EXP VECUE	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	1	4	1	2
Dimension financière	3	3	2	2	1
Dimension organisationnelle	8	1	2	0	0
Dimension politique	0	4	0	3	4
Dimension culturelle	0	2	3	5	1
Dimension clientèle	2				

Tableaux 41 et 42 : Fréquence de la réussite perçue d'une FA par le croisement des données expérience (vécue et non vécue) et les dimensions impactant sur la performance

Enfin, les directeurs et les cabinets/banques de conseil forment un premier groupe mettant en avant le facteur financier en tant que principal déterminant d'une réussite perçue d'une FA bancaire à l'inverse des managers et des employés mais aussi des directeurs, formant un deuxième groupe et inscrivant le facteur organisationnel comme le déterminant majeur à la performance positive perçue d'une FA bancaire (tableaux 43, 44, 45 et 46).

POSTE MANAGER	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	0	1	0	0
Dimension financière	0	1	0	2	0
Dimension organisationnelle	3	0	0	0	0
Dimension politique	0	2	0	0	1
Dimension culturelle	0	0	2	1	0
Dimension clientèle	1				

POSTE EMPLOYE	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	0	2	1	1
Dimension financière	1	1	1	0	1
Dimension organisationnelle	3	1	0	0	0
Dimension politique	0	0	0	2	2
Dimension culturelle	0	2	1	1	0
Dimension clientèle					

POSTE CONSEIL	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	0	0	0	1
Dimension financière	2	0	0	0	0
Dimension organisationnelle	0	1	1	0	0
Dimension politique	0	1	0	1	0
Dimension culturelle	0	0	1	1	0
Dimension clientèle					

POSTE DIRECTEUR	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	1	1	0	1
Dimension financière	2	1	1	0	0
Dimension organisationnelle	2	0	2	0	0
Dimension politique	0	2	0	1	1
Dimension culturelle	0	0	0	3	1
Dimension clientèle	1				

Tableaux 43, 44, 45 et 46 : Fréquence de la réussite perçue d'une FA par le croisement des données poste (manager, directeur, employé et conseil) et les dimensions impactant sur la performance

Concernant l'échec perçu d'une FA bancaire, les avis sont un peu controversés, à savoir que les femmes ont jugé que l'aspect culturel, avant l'organisationnel, avait une importance majeure dans le résultat perçu, tandis que les hommes ont placé la dimension organisationnelle en premier plan, signifiant que c'est la première cause d'échec perçu des opérations de rapprochements bancaires. Nous observons déjà à ce niveau que les résultats d'échec et de réussite perçus sont différents aussi bien pour les femmes que pour les hommes (Tableaux 47 et 48).

SEXE F	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	0	0	0	2
Dimension financière	0	0	0	3	0
Dimension organisationnelle	1	2	0	0	0
Dimension politique	0	1	3	0	0
Dimension culturelle	2	0	1	0	0
Dimension clientèle					

SEXE H	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	0	3	1	3
Dimension financière	3	2	1	3	1
Dimension organisationnelle	7	1	1	0	0
Dimension politique	0	5	2	0	3
Dimension culturelle	0	2	3	5	0
Dimension clientèle	2				

Tableaux 47 et 48 : Fréquence de l'échec perçu d'une FA par le croisement des données sexe (F et H) et les dimensions impactant sur la performance.

En revanche, pour les résultats concernant l'« expérience » des acteurs, nous n'observons aucune différence avec ceux obtenus précédemment pour la réussite perçue d'une FA bancaire (tableaux 49 et 50).

EXP NON VECUE	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	0	0	0	1
Dimension financière	2	0	0	0	0
Dimension organisationnelle	0	0	1	1	0
Dimension politique	0	1	1	0	0
Dimension culturelle	0	1	0	1	0
Dimension clientèle					

EXP VECUE	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	0	3	1	4
Dimension financière	1	2	1	6	1
Dimension organisationnelle	8	3	0	0	0
Dimension politique	0	5	3	0	3
Dimension culturelle	2	1	4	4	0
Dimension clientèle	2	0	0	0	0

Tableaux 49 et 50 : Fréquence de l'échec perçu d'une FA par le croisement des données expérience (vécue et non vécue) et dimensions impactant sur la performance.

Enfin, les résultats des facteurs déterminants d'échec perçu ont montré un « dispatchement », à savoir que les managers, les directeurs et les employés ne forment qu'un seul groupe, donnant une réponse unanime, concernant l'impact qu'à la dimension organisationnelle sur la performance négative perçue d'une FA bancaire. De plus, les employés se basent également sur l'aspect culturel, suivi de très près par la dimension politique. Pour terminer, les cabinets et les banques de conseil restent positionnés sur l'aspect financier, qu'ils placent en premier plan (tableaux 51, 52, 53 et 54).

POSTE EMPLOYE	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	0	0	1	3
Dimension financière	0	0	0	3	1
Dimension organisationnelle	2	2	0	0	0
Dimension politique	0	2	2	0	0
Dimension culturelle	2	0	2	0	0
Dimension clientèle					

POSTE CONSEIL	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	0	0	0	1
Dimension financière	2	0	0	0	0
Dimension organisationnelle	0	0	1	1	0
Dimension politique	0	1	1	0	0
Dimension culturelle	0	1	0	1	0
Dimension clientèle					

POSTE MANAGER	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	0	1	0	0
Dimension financière	0	1	0	2	0
Dimension organisationnelle	3	0	0	0	0
Dimension politique	0	2	0	0	1
Dimension culturelle	0	0	2	1	0
Dimension clientèle	1				

POSTE DIRECTEUR	1	2	3	4	5
Dimension économique	0	0	2	0	1
Dimension financière	1	1	1	1	0
Dimension organisationnelle	3	1	0	0	0
Dimension politique	0	1	1	0	2
Dimension culturelle	0	1	0	3	0
Dimension clientèle	1				

Tableaux 51, 52, 53 et 54 : Fréquence de l'échec perçu d'une FA par le croisement des données poste (manager, directeur, employé et conseil) et dimensions impactant sur la performance

Tous ces résultats nous montrent explicitement que la dimension organisationnelle est considérée par la majorité des acteurs, quelque soit leur sexe, leur expérience et leur poste, comme le facteur déterminant d'un échec ou d'une réussite perçu d'une opération de FA bancaire. Notons que l'aspect financier permet en grande majorité de détecter le résultat positif ou négatif d'une FA bancaire à travers des données chiffrées. En effet, dans notre étude, l'échantillon d'hommes, ayant un poste de directeur ou les acteurs n'ayant pas vécu de FA bancaires, à proprement dit, approuvent cette technique. En revanche, leurs discours se modifient lorsque l'on parle d'échec perçu : mis à part les acteurs n'ayant pas vécu de FA bancaires, le reste de l'échantillon montre que la dimension organisationnelle apparaît comme la cause majeure de la performance négative perçue suivie de près par le culturel et le politique, prouvant qu'une prise de conscience générale des problèmes existe.

Ajoutons, à ces croisements de données, que dans des structures bancaires plus petites ou sur une échelle restreinte, à savoir des opérations de rapprochement sur un plan régional dites aussi « internes », nous obtenons une perception du classement presque identique aux résultats globaux obtenus. En effet, les deux personnes interviewées placent la dimension organisationnelle en premier plan car, selon eux, « *ce sont les équipes commerciales qui font*

le résultat de l'entreprise » : le succès perçu de la FA bancaire dépend, dans un premier temps, de ce facteur. Puis, dans un deuxième temps, la dimension politique fait son apparition dans leur classement expliquant que *« s'il y a un problème ou un désaccord au niveau de la direction, les salariés le ressentent et donc ne peuvent pas adhérer à l'opération de rapprochement : s'ils n'y croient pas, ils ne peuvent pas s'investir et se projeter dans cette FA »*. De plus, des problèmes d'incompréhension, suite à des différences de culture d'entreprise voire même des chocs de cultures (ex : rejet de la culture de l'autre), conduisent la dimension culturelle à se positionner en troisième place, avant la dimension financière qui, d'après eux, doit se positionner en dernier lieu : *« tous les indicateurs économiques peuvent être au vert cependant, si le système humain ne suit pas alors cela ne sert à rien et la situation peut se dégrader »*.

Suite à ces analyses de fréquences croisées, nous avons obtenu un panel de réponses confirmant l'analyse globale de notre échantillon. Ainsi, nous pouvons affirmer que les dimensions organisationnelles, culturelles et politiques sont omniprésentes au sein des opérations de FA bancaires et qu'elles sont aussi importantes que les dimensions économiques et financières, même si leur management reste encore un peu « flou » pour certaines entreprises.

Ces observations faites, il nous a semblé donc nécessaire de discuter ces résultats en essayant de *comprendre pourquoi ce facteur « organisationnel » était plus mis en avant qu'un autre ? Est-ce qu'il est LE déterminant clé d'un succès ou d'un échec perçu d'une FA bancaire ? Et enfin, quelles sont les possibles solutions à apporter aux banques pour gérer avec plus d'harmonie et de confiance le processus stratégique de FA ?*

Le choix du partenaire stratégique est « *un point clé* » du processus car il va conditionner la réalisation ou non du projet. Mais, rappelons que l'aspect organisationnel regroupe tout ce qui se rapporte à la gestion de l'« homme » dans les organisations et lors d'un changement tel que les FA, « *la conservation des personnes clés, la définition de la nouvelle équipe au sein de la nouvelle entité, le pilotage du chantier industriel, l'intégration des équipes en évitant de faire ressortir l'idée de vainqueur et de vaincu, le fait d'intéresser le personnel au projet, de négocier avec les syndicats pour réaliser le projet, de s'assurer du maintien du business avec les clients, les fournisseurs, les distributeurs, etc. et de réussir les migrations informatiques* » sont autant de facteurs importants à prendre en considération, dans le but d'obtenir une performance positive perçue. En effet, cela conduit un des acteurs à affirmer que « *ce qui importe le plus est la qualité de la gestion de la procédure de cession, la qualité et la fluidité de la transmission d'information et enfin, la qualité de la restitution* ». C'est pourquoi nous pouvons conclure que les opérations de FA bancaires dépendent « *d'une échelle de temps appelée aussi timing* » et qu'il faut « *aller vite pour éviter toutes périodes de turbulence et d'incertitude* » lors de la phase d'intégration.

C'est donc sous l'angle de la théorie de l'agence, prolongeant les théories managériales de la firme, que notre étude fait appel, partant de l'hypothèse selon laquelle les individus ont une raison calculée de faire ce qu'ils font. En effet, la performance d'une entreprise dépend de l'action d'une multitude d'acteurs dont chacun est susceptible d'avoir ses propres objectifs. Toute la difficulté réside donc dans le fait de devoir faire converger ces objectifs afin d'accroître l'efficacité. Cette théorie s'applique simultanément à l'architecture de l'entreprise et à la répartition des formes organisationnelles, analysant l'entreprise explicitement comme un nœud de contrat ; elle vise notamment à expliquer certains problèmes survenant dans les contextes de séparation entre la propriété et le contrôle par la structure particulière des relations d'agence existantes dans l'entreprise. Ainsi, Jensen et Meckling ont élaboré une théorie qui tient compte de la multiplicité des catégories de participants dans l'organisation et des divergences d'intérêts qui en découlent.

Dans cet optique, les opérations de croissance externes peuvent être interprétées comme un moyen de résoudre et de minimiser les coûts d'agence en mettant sous pression les dirigeants qui, s'ils n'agissent pas dans l'intérêt des actionnaires, peuvent faire l'objet d'une opération hostile. Les FA trouvent généralement leur justification dans la recherche d'une meilleure

efficacité économique, pour les sociétés participantes, autour de la réalisation de synergies de coûts, de croissance ou managériales.

Comme nous l'avons déjà exprimé auparavant, et tenant compte des théories expliquées ci-dessus, nous pouvons affirmer que toutes les difficultés observées conduisent les entreprises bancaires à gérer le processus de FA avec « *le plus de transparence possible* » accompagné de « *personnes ayant de l'expérience pour mener à bien le changement* ». Notons que ce changement est le reflet d'une période de turbulences voire de « crise » et sachant que « *la majorité du personnel n'aime pas changer ses habitudes, il faut essayer de ne pas bouleverser la vie quotidienne de chaque personne sinon on risque l'échec* ». Pour cela il semble nécessaire d'« *écouter et de prendre en compte les demandes de chacun, ce qui semble très difficile au sein d'une grande société bancaire* ». Le personnel doit donc être préparé et il faut absolument éviter qu'il soit informé par la presse du futur changement. L'effort de communication interne doit être intensifié et être spécifique sinon la rumeur et la manipulation risquent de remplir le vide d'information sachant que « *les acteurs préfèrent généralement de mauvaises nouvelles claires à de bonnes nouvelles douteuses* ». Les entreprises concernées se doivent donc de « *publier un communiqué sur l'avancement de leurs projets permettant à toute l'équipe de montrer que la banque tient ses promesses* ».

De plus, il sera important de s'occuper des collaborateurs que l'on veut garder au sein de la nouvelle entité et de les accompagner dans leur phase de deuil et d'adaptation car, sous prétexte qu'ils conservent leur(s) fonction(s), ils sont souvent oubliés.

Notons que ce type d'opérations financières et stratégiques dans le secteur bancaire relève, le plus souvent, de préoccupations personnelles des dirigeants de l'entreprise initiatrice. En effet, les opérations de FA s'inscrivent, principalement, dans une volonté de la part des dirigeants d'assouvir des « rêves de grandeurs » ; ces derniers peuvent adopter un comportement opportuniste servant à augmenter leur propre richesse : les dirigeants peuvent voir dans les opérations de FA une opportunité de « s'enraciner » bénéficiant d'un poste important, d'asseoir leur notoriété, de satisfaire un égo, ou encore d'accroître une rémunération, comme le suggère la théorie de l'enracinement (Schleifer et Vishny, 1989).

Cette théorie est une extension de la théorie de l'agence visant à expliquer les techniques mises en œuvre par certains dirigeants afin de contrer les mécanismes de contrôle. Cette emprise qu'à leur satisfaction personnelle sur le reste de l'opération oblige donc ces derniers à

mettre de côté la gestion de l'aspect « humain » du rapprochement, pouvant conduire à un résultat négatif de la performance de l'opération de FA notamment dans le secteur bancaire.

En effet, « *les directions se sentent démunies face à ce facteur humain et culturel si peu prévisible et beaucoup plus difficilement gérable que des chiffres* ». De plus, « *les chocs culturels sont déstabilisants pour l'individu et pour l'entreprise* ». Cependant, la majorité du temps, « *plus les cultures d'entreprises sont proches et plus nous avons tendance à penser que cela se passe très bien, que la synergie va être naturelle sauf que le facteur organisationnel, qui reste essentiel, est parfois oublié engendrant de forts problèmes d'adaptation pouvant se répercuter rapidement sur la clientèle* ». Ainsi, s'il y a d'énormes différences de cultures, il peut y avoir de gros problèmes d'adaptation et « *si l'on ne prend pas en compte le facteur organisationnel cela peut se répercuter sur la clientèle* ». Enfin, un de nos acteurs nous a affirmé qu'« *une fusion peut échouer s'il y a une mauvaise gestion de l'organisationnel* ».

Ainsi, la réalisation d'opérations de FA notamment bancaire s'analyse comme une stratégie délibérée de « complexification » par les dirigeants de la structure de leur groupe. Les opérations de regroupements d'entreprises constituent donc un terrain naturellement propice à la manifestation de comportements opportunistes de la part des dirigeants, ce qui conforte le caractère risqué de ces opérations pour les actionnaires. De plus, notons que les recherches initiales de cette théorie se limitent à l'analyse des conflits entre les dirigeants, les actionnaires et les créanciers puis une évolution à intégrer, dans l'analyse, d'autres partenaires, tels que les employés, les clients, les fournisseurs, les collectivités locales, les pouvoirs publics, etc.

Suite à ces propos et à notre analyse, nous pouvons dire que le personnel est une ressource et un capital immatériel influençant de manière essentielle la valeur d'une entreprise et, dans notre cas, le résultat (la performance) perçu d'une opération de FA. D'après les acteurs ayant participé à notre étude, le facteur organisationnel est donc « *le facteur clé de réussite ou d'échec perçu d'une FA bancaire : lorsque l'on parle de culture et d'organisation, on parle d'hommes et si nous ne les plaçons pas au premier plan des facteurs de réussites ou d'échecs perçus, cela ne peut pas fonctionner ; notons que si l'on a deux entreprises ayant deux cultures très différentes, les gens ne vont pas arriver à se parler et la FA ne va pas fonctionner, si l'on a une organisation mal définie ou s'emboitant mal, cela ne marchera pas non plus* ».

Ainsi, « la culture de la nouvelle entité sera fortement marquée par la manière dont les dirigeants (top managers) auront géré le processus crucial d'intégration, notamment la gestion de l'enracinement des individus ». En effet, « un mélange des deux managements des entreprises qui fusionnent sera impératif pour l'obtention d'un meilleur management de la nouvelle entité ». Notons également que « l'observation du profil des tops managers et une procédure de sélection sera établie » avant tout processus de rapprochement, c'est-à-dire en phase de pré-fusion,

C'est dans cette optique que, « la direction des RH a un rôle primordial à jouer dans le processus » et ce, dès la phase du projet de FA. Un des acteurs affirme donc qu'« il est vital que le processus d'intégration soit extrêmement rapide pour éviter de laisser s'installer une période de flou ». Il est donc nécessaire de travailler sur les messages, les objectifs, l'organisation sans même attendre la clôture de l'opération de FA. De plus, la prise en considération de la courbe du changement³²⁷ sera nécessaire pour permettre une meilleure adhésion finale au sein de la nouvelle entité. Ainsi, « la DRH doit être impliquée à tous les niveaux du projet, de la définition de la stratégie à sa mise en œuvre opérationnelle ». Toute cette procédure ayant pour but que le projet, mais aussi « la nouvelle équipe dirigeante soit crédible, inspire confiance et emporte l'adhésion » à travers « la cohérence de leurs actions menées au niveau de la communication interne et de l'organisation ».

Enfin, dans la phase de post-fusion, « les top managers devront faire appel à la dernière phase de la conduite de changement : REX (retour d'expérience) » avec, dans un premier temps, « un suivi en interne comprenant la mesure des synergies économiques par rapport aux objectifs posés au début de l'opération, une formation et une vérification de la bonne maîtrise des outils informatiques et enfin savoir si l'adhésion des acteurs de l'entreprise a été réalisée avec succès : est ce que les individus de la nouvelle entité se sentent 1 ou 2 ? », dans un second temps, c'est « un suivi en externe qui sera établi avec une vérification des synergies financières qui s'établissent au fur et à mesure du processus et, un contrôle de l'image face aux clients, à savoir leur ressenti sur le fait d'appartenir à une ou deux entreprises bancaires ? »

³²⁷ Phases de la courbe de changement : ne pas y croire, révolte, dépression, amélioration et adhérence. Sachant que les acteurs essayent de réduire un maximum l'écart entre chaque phase.

Toute cette démarche de « *conduite de changement est donc primordiale* » pour l'obtention d'une performance positive d'opération de FA bancaire néanmoins, notons qu'en plus d'avoir « *une équipe dirigeante ferme et convaincue* », il est nécessaire de trouver « *des thèmes fédérateurs et des valeurs communes aux deux structures bancaires tout en gardant une certaine complémentarité des métiers* » sinon l'échec du rapprochement est fortement risqué. En effet, « *le changement de structure, la stratégie et l'organisation peuvent être modifiés rapidement mais, en aucun cas, les valeurs et la culture d'une entreprise ne changeront* », ainsi, on peut affirmer que chaque entreprise à « *ses propres valeurs et une certaine éthique* » vis-à-vis des acteurs qui la composent, mais aussi face à ses concurrents. Ainsi, certains acteurs de notre échantillon expliquent que si « *une banque est très axée sur le développement durable (valeur) et qu'elle décide de fusionner avec une autre banque qui ne fait rien pour améliorer les conditions sociales, le personnel et la clientèle se retrouveraient perdu par rapport aux différences de valeurs, ce qui conduirait à un échec assuré* ». Un autre exemple donnée montre que « *si une banque très conservatrice demande à ses acteurs de prendre des risques importants, le personnel ne se retrouverait pas dans l'entreprise ce qui amènerait une frustration générale* ». Ces exemples montrent que « *la notion d'image est très importante* » lors de ces opérations stratégiques même si elle reste difficile, pour les entreprises bancaires qui fusionnent, de trouver l'identité de la nouvelle entité : « *le personnel doit absolument se retrouver dans les valeurs de sa société bancaire sinon on risque la perte d'étiquette* ». Ainsi, une culture d'entreprise très forte peut aussi bien « *mobiliser et unir les équipes* », que faire peur et « *détruire le capital humain* » et donc la valeur de l'entreprise. Ajoutons enfin, que chaque individu peut gérer un certain nombre de changements, dans un timing défini, et dans le cas des FA bancaires, « *la vitesse d'intégration est un point important car une projection sur quatre ans est, par exemple, impossible* ». De plus, « *l'aspect financier se gèrera à très court terme contrairement à l'aspect organisationnel, politique et culturel, qui s'il n'est pas bien pré-établi, se gèrera à moyen voir à long terme* ».

Pour conclure cette discussion, nous pouvons dire que les top managers tiennent un rôle important dans le processus de FA bancaires afin de gérer au mieux le facteur déterminant d'un échec ou d'un succès perçu d'une opération de rapprochement bancaire : la dimension organisationnelle. En effet, ce facteur reste encore un peu « flou » pour certains dirigeants et actionnaires et, sachant que les opérations bancaires qu'ils réalisent sont de nature purement financières et stratégiques, cela les conduit à se baser, la majorité du temps, sur des préoccupations personnelles oubliant fortement l'aspect « humain » de l'opération.

L'étude de l'impact de certains facteurs stratégiques sur la performance, souvent analysée en phase de pré-fusion, à savoir la taille relative de l'opération future, l'expérience de l'acquéreur en matière de FA, la qualité de cible, l'économie actuelle de l'industrie, la nature de l'opération, la nationalité et la croissance de l'industrie, existe mais malgré cette analyse préalable, des problèmes organisationnels, politiques et culturels subsistent.

C'est pourquoi nous pouvons affirmer que les entreprises concernées se doivent d'apporter une amélioration à ces détecteurs de problèmes en utilisant « *des indicateurs tels qu'une possible formation de base après le changement* » (beaucoup de banques élaborent déjà ce genre de méthodes), « *une idée d'analyse succincte d'enquête(s) auprès du personnel afin de comprendre ce qu'il ressent, la mise en place d'une chartre d'analyses, l'élaboration d'un mode opératoire très affiné par une procédure de mise en vente et une procédure de rédaction/ d'évaluation* ». De plus, il convient d'observer les synergies qui ont effectivement pu être mises en œuvre auparavant afin d'obtenir une référence.

Toute cette procédure, ainsi qu'une attention particulière pour l'« humain » lors de ces changements, apportera donc des répercussions positives perçues³²⁸, concernant la performance financière mais également organisationnelle de l'opération de FA bancaire.

³²⁸ Ces répercussions positives sont perçues par les acteurs concernés ayant vécu de près ou de loin une opération de FA dans le secteur bancaire.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

L'étude empirique que nous venons de mener nous a permis de démystifier la problématique de la performance perçue dans le cas d'opérations de FA bancaires autour de laquelle est construite notre recherche.

A la lumière de ce chapitre, nous avons souligné la complexité du phénomène des FA bancaires. Au cours de cette étude, nous avons essayé de mettre en évidence le fait qu'un résultat de FA n'était pas dichotomique, à savoir positif ou négatif, en effet, il existe une « boîte noire » dans laquelle plusieurs facteurs peuvent avoir une possible influence sur la performance réalisée et perçue d'une opération de rapprochement bancaire.

Des analyses ont ainsi été mises en place examinant entre autre l'impact de facteurs stratégiques sur la performance, à savoir la taille relative, l'expérience de l'acquéreur en FA ou encore la qualité de la cible avant la FA.

Malgré ces analyses préalables, des dysfonctionnements se répercutent sur le résultat final de ce type d'opération, empêchant souvent les entreprises de conclure par un rapprochement positif.

Rappelons que les FA bancaires sont des opérations de nature financières réalisées au sein d'un secteur, lui-même, financier. Ce type d'opérations financières et stratégiques, dans le secteur bancaire, relève souvent de préoccupations personnelles de la part des dirigeants de l'entreprise initiatrice. La réalisation d'opérations de FA notamment bancaire s'analyse comme une stratégie délibérée de « complexification » par les dirigeants de la structure de leur groupe. Ces opérations constituent donc un terrain propice pour les comportements opportunistes des dirigeants, confortant le caractère risqué de ces opérations pour les actionnaires, et oubliant la majorité du temps le caractère « humain » de l'opération.

Après avoir exposé les résultats de notre étude, nous nous sommes rendu compte, que la majorité des acteurs considèrent la dimension organisationnelle comme le facteur déterminant d'un échec ou d'une réussite perçue d'une opération de FA bancaire.

En effet, le personnel est une ressource et un capital immatériel influençant de manière essentielle la valeur d'une entreprise et, dans notre cas d'étude, la performance perçue d'une opération de FA. Ainsi, le respect d'une procédure rigoureuse et l'utilisation d'indicateurs apporteront, d'après les acteurs de notre échantillon, des répercussions de performance positives concernant la dimension financière mais également organisationnelle de l'opération de FA dans le secteur bancaire.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie était consacrée à l'approche empirique de notre recherche : elle propose une approche « pratique » et réflexive des méthodes empiriques de notre recherche répondant, rappelons-le, à la problématique suivante : « **quel facteur déterminant du concept de la performance explique le succès ou l'échec d'une FA bancaire ?** ».

Nous avons présenté, dans le cadre de l'introduction à la partie 2, les différents paradigmes, démarches et approches de recherche qui restent des sources de débat en sciences de gestion. Nous avons pris soin de positionner notre recherche « exploratoire » suivant une posture interprétative, nous permettant d'analyser et de comprendre en profondeur la perception de la performance dans le cas des opérations de FA bancaires. Pour cela une méthode de recherche à travers une démarche qualitative a été retenue : le principe de l'abduction, développé par Peirce, nous a permis des conjectures éclairées par l'intermédiaire d'une exploration hybride. Concernant notre méthode de collecte de donnée, nous nous sommes basés sur l'étude de cas multiples par récolte d'entretiens semi-directifs. Cette méthode nous a servi, avant tout, à un enrichissement théorique, c'est-à-dire que les résultats de notre recherche ont pour but de venir compléter une théorie existante, c'est ce qu'affirme Yin (2003) : on est alors dans le cas d'une « expérimentation scientifique ». Notons que la généralisation des résultats ne constitue pas l'objectif principal de notre méthode qualitative, mais elle servira à décrire et à comprendre le phénomène social choisi dans son contexte et éventuellement à enrichir la théorie existante.

Le chapitre 3 de notre travail s'intitulant « contexte et méthodologie de la recherche » explique, dans un premier temps, la genèse de notre thèse. En effet, nous avons réalisé, lors de notre master de recherche, une étude « préliminaire » qui nous a ouvert les portes sur une étude approfondie : celle de notre thèse. Nous avons donc, dans ce chapitre, présenté la procédure de la méthode de collecte de données comprenant la méthodologie de notre projet de recherche à savoir la sélection et la constitution de notre échantillon puis, l'analyse et le traitement des données recueillies déterminant le plan de codage et le traitement des données notamment à l'aide du logiciel d'analyse qualitative N'Vivo. Ainsi, la présentation de toute cette procédure a été un moyen permettant d'effectuer les analyses nécessaires afin de pouvoir valider notre modèle de recherche et interpréter, par la suite, les résultats obtenus.

Le dernier chapitre de cette partie est le cœur de notre travail. Il a permis de mettre en avant l'étude empirique en démystifiant la problématique de la performance perçue des FA bancaires. Dans un premier temps, nous avons mis en application notre cadre d'analyse en expliquant que l'étude qualitative de type multi-cas devait être soumise à une certaine rigueur pour pouvoir être réalisé. Néanmoins, l'investigation empirique, qui privilégie les données qualitatives, pose la question de la validité de la construction et de l'exploitation de l'étude de cas. C'est dans cette optique, que nous avons réservée une partie de cette section à la question de validité interne et externe de notre étude. Dans un deuxième temps, nous avons étudié les fondements de l'interprétation et les modalités d'émergence de nos résultats. En effet, des concepts proxémiques à la perception ont été développé, à savoir la notion d'apprentissage organisationnelle et de la création de valeur, donnant une certaine complémentarité à notre cadre conceptuel, vu en première partie de notre travail. Pour compléter cela, il nous a semblé important d'exposer les résultats de l'approche « préliminaire » effectué lors de notre master de recherche. Ces derniers étaient limités mais dégageaient déjà des pistes futures intéressantes de travail : bien que de nombreuses considérations financières interviennent à toutes les phases du processus de réalisation d'une FA bancaire, la clé du succès, à long terme, réside probablement dans le management des pratiques d'intégration culturelle. Ainsi, à partir de ces résultats pertinents, il nous a semblé évident que l'on établisse une étude à plus grande échelle avec une multiplication d'entretiens.

Suite à cela, nous avons élaboré un plan de codage en opérationnalisant les variables choisies pour notre recherche, nous permettant de mieux appréhender les résultats. Enfin, nous avons obtenu des résultats très pertinents, venant essentiellement compléter la théorie existante sur notre sujet. Cette étude montre donc, à travers une étude de type qualitatif, que les acteurs ayant vécu de près ou de loin une FA bancaire ont une perception très significative de ce genre d'opération. Rappelons que ces opérations sont de nature financière et stratégique réalisé dans un secteur purement financier. Ainsi, la réalisation de ces dernières d'analyse comme une stratégie délibérée de « complexification » par les dirigeants de la structure de leur groupe. Elles constituent donc un terrain propice pour les comportements opportunistes des dirigeants, confortant leur caractère risqué pour les actionnaires et oubliant, la majorité du temps, le caractère « humain » de l'opération.

Après exposé nos résultats, nous remarquons que les acteurs considèrent la dimension organisationnelle comme le facteur le plus déterminant d'un échec ou d'une réussite perçu d'une opération de FA dans le secteur bancaire.



CONCLUSION GENERALE

Nous allons reprendre, dans cette partie, l'essentiel de nos propositions théoriques et méthodologiques ainsi que nos résultats : dans un premier temps, nous établirons une synthèse de notre travail puis, dans un second temps, nous évoquerons les apports et les limites théoriques, méthodologiques et empiriques de l'étude menée. Enfin, dans une dernière partie, nous proposerons quelques voies futures d'exploration dans notre domaine de recherche.

SYNTHESE DE LA RECHERCHE

Notre travail s'est donné pour ambition d'étudier les facteurs déterminants de la performance perçue des FA dans un secteur précis. L'originalité de la thèse réside dans le rapprochement que nous avons fait avec la littérature du management de projet et plus particulièrement l'introduction de la notion de perception dans l'explication de la performance positive ou négative des FA au sein du secteur bancaire.

La première partie de la thèse était l'occasion de présenter le cadre conceptuel d'une opération de FA et de procéder à une étude des écrits dans le domaine. Ainsi, nous avons exposé les différentes approches mobilisées pour l'étude des pratiques de FA et cerné la problématique de la performance perçue de celles-ci. La principale critique des études antérieures est que ces dernières se fondent sur des mesures ex-ante ou bien des mesures ex-post de la performance en utilisant généralement une classification classique des stratégies de FA qui conduit ainsi à des explications simplistes et déterministes de la performance des FA. Bien que certaines de ces études aient été convaincues de l'importance du contexte de la FA, les facteurs, influençant la performance de ces opérations, restent, à ce jour, examinés individuellement. Néanmoins, ayant de plus en plus conscience de l'hétérogénéité du phénomène des FA, des études intégratives et typologiques se sont développées offrant, une image plus réaliste du phénomène.

Rappelons que la multiplication des FA dans le secteur bancaire a été rapide et est devenue inévitable : les organismes bancaires ont eu pour obligation de devenir plus « gros » pour survivre face à la mondialisation, engendrant ainsi une multiplication des rapprochements nationaux et internationaux. Cette multiplication des FA constitue ainsi l'une des réponses les plus appropriées aux mutations en cours. Néanmoins, de nombreuses enquêtes convergent démontrant que, d'un point de vue global, le taux d'échec des FA reste extrêmement élevé. En effet, la théorie expose le fait que la réalisation d'une opération de FA, tous secteurs confondus, souligne l'intérêt d'une approche multidisciplinaire dans le but d'appréhender la

complexité de ce phénomène. De plus, elle regroupe de nombreux facteurs pouvant influencer la performance d'une opération de FA mais aucun écrit préalable n'apporte de réponse claire quant à la question de la moindre performance existante lors de ces rapprochements. Notons que toutes les approches, exposées lors de notre deuxième chapitre, sont liées mais le but de notre recherche est de savoir laquelle semble la plus déterminante en cas d'échec ou de réussite perçue lors d'une opération de FA dans le secteur bancaire.

Il est expliqué, d'un point de vue général, que l'une des principales causes d'échec visée est la sous-estimation de la dimension « humaine »³²⁹ (Braymer et Mayerhofer, 2002) : deux entreprises partenaires peuvent parfois apparaître complètement compatibles en surface, promettant la création de synergies importantes, et être en fait tellement différentes sur le plan culturel et organisationnel que cette différence peut menacer leur intégration. Ainsi, les membres d'une organisation sont généralement tellement imprégnés de leur culture qu'ils réalisent rarement l'influence qu'elle a sur leurs comportements. En effet, les dirigeants ne pensent pas assez en termes d'organisation et d'hommes entraînant des dysfonctionnements humains importants et coûteux et surtout pouvant mettre en cause toute tentative de rapprochement. Sachant que la réussite d'une fusion est fondée sur l'existence d'une vision se traduisant par un projet de développement commun, une structure organisationnelle efficace et une culture d'organisation adaptée à la gestion des ressources humaines, il paraît dès lors nécessaire d'identifier les conflits, les risques, les opportunités et les coûts³³⁰ à venir pour éviter tout risque de « choc culturel ».

De plus, et suite à nos lectures, l'intégration a montré qu'elle représentait un véritable défi pour les responsables impliqués dans l'opération de FA bancaire. De nombreux écrits expliquent que c'est une phase déterminante dans une opération de rapprochement, puisqu'il s'est avéré que fusionner deux entreprises ne consiste pas à additionner des chiffres d'affaires et des parts de marché, mais également à mélanger des hommes, des méthodes de travail et des cultures (Ghaïeth et Khawla, 2007). De ce fait, on a pu constater que, dans ce contexte,

³²⁹ Cette dimension, pourtant cruciale et stratégique, n'est pas souvent prise en compte dans le processus de décision de la fusion, ce qui est à l'origine des traumatismes et des difficultés rencontrées. En effet, la littérature et les pratiques nous montrent que les aspects légaux, financiers, économiques et opérationnels sont les plus considérés dans le processus de fusion. Cependant la gestion de la dimension organisationnelle du changement constitue la réelle clé du succès.

³³⁰ Le style de management, les conditions de travail, l'ouverture au changement, les politiques d'évaluations et de rémunération des salariés sont autant de paramètres à prendre en compte lors de la comparaison des cultures. Cette comparaison permet d'identifier et d'anticiper les risques humains majeurs et d'éviter des erreurs qui se révéleront plus tard extrêmement coûteuses voire irréparables.

l'aspect organisationnel joue un rôle prépondérant lors d'une fusion : d'un mauvais management de cette période résulteront inévitablement des symptômes longuement décrits dans la littérature, à savoir une plus grande résistance au changement, une baisse du moral des employés, des sentiments de stress, un absentéisme accru, une productivité en baisse, la démission du personnel clé chez l'acquis et parfois même chez l'acquéreur, un sentiment de perte d'identité des deux parties engendrant un état général de turbulence organisationnelle nuisible au climat interne de la nouvelle entité. Ainsi, tous ces facteurs se répercuteront principalement sur la performance globale de l'entreprise, traduit par un résultat positif ou négatif perçu de l'opération.

Cette représentation théorique des difficultés observées, suite à une FA, montre bien que la situation peut rapidement se transformer en cercle vicieux, et donc en « crise », si aucune mesure corrective n'est prise pour en sortir. La diversité culturelle entraîne inévitablement des tensions et des conflits sous-jacents qui ne devraient pas être ignorés par les responsables de la fusion. Enfin, l'intensité du « choc » dépend fortement du degré d'intérêt que représente l'opération pour les deux entreprises : la stratégie semble être déterminante de la façon dont les deux cultures vont entrer en contact.

Les opérations de FA sont donc un phénomène complexe, systémique et multi-facettes (Cartwright et al., 2006 ; Datta, 1991 ; Joffre, 2006) et sont malheureusement souvent analysées avec une vision théorique trop focalisée. Pour tenter de pallier cette lacune, nous avons choisi de faire le lien entre des travaux issus du management stratégique, du comportement organisationnel et de la psychologie sociale, trois disciplines portant chacune un regard spécifique sur la performance mais qui, finalement, communiquent peu entre elles. Ainsi, des études antérieures quantitatives ont déjà essayé de détecter un facteur déterminant et explicatif de la performance des FA et ont abouti à des résultats mitigés. A travers cette thèse, nous avons tenté d'éclairer ces résultats en élaborant une étude qualitative de type exploratoire concevant la performance à travers des perceptions d'acteurs au sein du secteur bancaire. Grâce à la méthode d'étude de cas multiples, nous avons collecté 17 interviews et les résultats de l'étude fine de ces cas nous ont permis de procéder à l'analyse de contenu par le biais du logiciel N'Vivo V.7. A l'issue de l'étude empirique, nous avons donc pu observer que le facteur déterminant d'un échec et d'une réussite perçu était la dimension organisationnelle : ce résultat nous a permis de confirmer mais surtout de compléter la théorie déjà existante.

En effet, nous avons pu détecter que « *l'anticipation* », le « *pilotage* » et la « *vérification* » sont les trois points hiérarchiques importants résumant le bon développement d'une opération de FA bancaire. A cela, il ne faut pas omettre le facteur « temps » qui reste une dimension importante sachant que les dirigeants considèrent « *une réussite totale sur le plan humain, culturel et organisationnel au bout de trois mois après la signature de l'opération* » dans le secteur bancaire.

Ces résultats auxquels nous avons aboutis nous ont conduit à exposer, dans une prochaine partie, les contributions de notre recherche tant sur un plan théorique, méthodologique que managérial mais également les limites de ce travail.

CONTRIBUTIONS ET LIMITES DE LA RECHERCHE

« Le chercheur se préoccupe le plus souvent de sa « contribution à la littérature ». Cette formule laisse entendre que l'essentiel d'un travail de recherche est de produire de nouveaux résultats » (Baumard & Ibert, 2003, p.103). Il existe pourtant une autre contribution à la recherche en management, qui n'exclut pas celle que nous venons de désigner : il s'agit des innovations que le chercheur peut apporter au niveau de la méthode de collecte et d'analyse de données. De nombreuses études traitent des déterminants de la performance des FA et du management de l'intégration. Par rapport à ces recherches, la nôtre apporte, nous semble-t-il une contribution aussi bien théorique, méthodologique que managériale.

Notre étude propose donc un travail élaboré non pas sur le plan de la performance globale réalisée, comme le font la majorité des travaux, mais plutôt sur celui de la performance perçue au sein d'un secteur réputé très fermé tel que le secteur bancaire. En effet, il existe un rapport entre la réalité et la perception sachant que cette dernière se fait, généralement, sous l'influence d'activités perceptives, telles que les opérations de FA. Notons enfin que la notion de perception reste peu utilisée dans les études antérieures surtout à l'aide d'une méthodologie purement qualitative que nous avons pris soin de développer au cours de notre travail.

Concernant le plan théorique, notre étude propose des éclaircissements concernant certains concepts, à savoir, l'échec et la réussite de FA bancaires. En effet, peu de théories existent pour les définir d'ailleurs, il nous a été très difficile de les déterminer dans notre cadre théorique. Ainsi, il nous a semblé important de réussir à les définir à l'aide de nos entretiens afin de confirmer et de compléter la théorie existante. La distinction faite entre ces deux termes a permis de comprendre que l'échec était considéré comme une « *non-réussite provisoire* ». Par la suite, l'utilisation d'un autre concept a été mise en avant par nos soins : le « non-échec ». Cette notion nous a semblé, d'une part, intéressante à développer, car elle complète la définition des deux précédents concepts et, d'autre part, novatrice, puisqu'elle n'apparaît pas dans la théorie existante, donnant à notre recherche un caractère purement complémentaire malgré les hésitations que beaucoup d'acteurs de notre échantillon ont eu à l'égard de ce terme.

Suite à ces apports, notre travail a détecté que la prise en compte de dimensions, autres que financière et boursière, permettait une meilleure appréhension de la complexité du phénomène de la performance positive ou négative perçue des FA bancaires. En effet, nous avons conclu que les indicateurs non financiers de la performance participaient à influencer le résultat final

d'une opération de FA bancaire. Ainsi, la recherche montre l'intérêt du facteur organisationnel déterminant pour les dirigeants lors d'un rapprochement bancaire : celui-ci est d'une portée incontestable dans l'avancement des investigations sur les FA bancaires dans la mesure où il permet une meilleure analyse de la réalité du phénomène. Cependant, la tâche de mesurer la performance de cette dimension n'en est que plus ardue.

D'un point de vue méthodologique, nous pensons que notre travail de recherche pourrait contribuer aux réflexions actuelles sur les aspects méthodologiques des études empiriques dans ce champ de recherche spécifique ; nous rejoignons Koenig (2006) qui explique comment tirer le meilleur parti de l'exploration : il est illusoire de vouloir connaître toutes les contrées du domaine que l'on étudie « *cela vaut a fortiori pour le praticien. L'important consiste alors à tirer le meilleur parti des rencontres qu'il est amené à faire* ».

En effet, l'étude de cas constitue une méthode puissante grâce à laquelle le chercheur peut étudier un nombre considérable de questions en profondeur à travers beaucoup de cas. Cette méthode permet aux chercheurs d'ajouter une richesse idéographique et une pertinence managériale à leurs analyses rigoureuses et généralisables à l'aide d'un grand ensemble de données (Larsson, 1993). Elle est également une méthode appropriée pour l'étude des processus de changement dans la mesure où elle offre la prise en compte du contexte et des éléments composant le processus dans une situation réelle. En effet, elle permet de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps, d'évaluer des causalités locales et enfin de formuler une explication puis de tester auprès des acteurs (Wacheux, 1996). De plus, l'utilisation de données uniquement qualitatives et l'aide d'un logiciel, tel que N'Vivo, lors de notre travail, assure une robustesse, une complémentarité avec des résultats statistiques antérieurs ainsi qu'une finesse de grain dans l'analyse de la performance perçue des FA bancaires. Cette étude procure donc des résultats qui n'auraient certainement pas pu être atteints si cette recherche s'était uniquement basée sur des données quantitatives.

Fort de ces raisons, nous nous permettons de recommander cette méthode de collecte de données aux futurs chercheurs des FA, ce qui leur permettra de tenir compte de la complexité du phénomène notamment dans le secteur bancaire.

Enfin, d'un point de vue managérial, les recherches conduites dans le cadre de cette thèse peuvent aboutir à plusieurs enseignements.

Les professionnels peuvent trouver au cœur de ce travail le reflet de quelques avis émergents en matière de pilotage et de contrôle de la performance perçue lors d'opération de FA bancaires. Des témoignages, comme nous avons pu voir tout au long de cette thèse, plutôt homogènes, ont le mérite d'essayer de montrer l'impact qu'ont les préoccupations organisationnelles sur le management et le résultat des opérations de FA bancaires. Nous faisons face à un véritable défi managérial, sachant que la majorité des dirigeants se préoccupent plus de leur satisfaction personnelle, lors de ce type d'opération, considérant l'aspect financier comme le facteur déterminant d'une réussite ou d'un échec de FA bancaire.

Fort de cette constatation, nous souhaitons, à travers ce travail doctoral, inciter les banques à mettre l'accent sur le contexte de l'opération en tenant plus compte de l'« humain » dans leur processus de management de l'intégration, tout en parvenant à mettre de côté leur satisfaction personnelle lors du rapprochement. De plus, pour la performance de la FA, l'acquéreur doit maîtriser les coûts issus des décisions de restructuration (harmonisation des systèmes informatiques, la standardisation des systèmes comptables et financiers, etc.). Il doit, par ailleurs, assurer l'efficacité de l'opération à travers la réalisation de synergies sur le plan financier mais surtout sur le plan organisationnel, politique et culturel.

D'un point de vue global, cette thèse montre que beaucoup de choses restent à faire, tant pour les dirigeants d'une banque, que pour les consultants externes spécialisés (conseil) en matière de FA bancaires. En effet, les entreprises concernées par l'opération se doivent d'apporter une amélioration dans la gestion de la dimension organisationnelle en utilisant, par exemple, « *des indicateurs tels qu'une possible formation de base après le changement, une idée d'analyse succincte d'enquête(s) auprès du personnel afin de comprendre ce qu'il ressent, la mise en place d'une chartre d'analyse, l'élaboration d'un mode opératoire très affiné par une procédure de mise en vente et une procédure de rédaction/ d'évaluation* ». Il semble donc nécessaire de produire de nouveaux outils et mécanismes de contrôles, de nouveaux dispositifs de contrôles internes, de nouvelles orientations stratégiques, de nouvelles normes organisationnelles, etc. Notons que ces différents éléments mériteraient d'être approfondis et précisés sous forme d'items spécifiques afin de définir un plan d'action préalable à ces opérations de FA (on peut également parlé d'« une feuille de route »).

Enfin, rappelons que notre travail comporte plusieurs témoignages d'opérationnels et de fonctionnels, concernant les besoins de leur entreprise bancaire en période de changement. Ces derniers peuvent servir à préparer un rapprochement bancaire : l'objectif étant de développer de nouvelles pratiques, qui pourront, peut-être, résoudre, en partie, les problématiques causées par les impératifs liés à l'« humain ». En revanche, ce travail ne prétend nullement qualifier et identifier les pratiques les plus efficaces pour une opération de FA bancaire.

En dépit de ces apports, notre recherche n'est pas exempte de limites se situant, principalement, sur le plan méthodologique.

Tout d'abord, la revue de littérature a permis de poser un cadre riche et structurant à notre recherche. Elle nous a éclairé sur l'ampleur des dimensions théoriques passionnantes dans lesquelles s'inscrit la performance perçue des FA bancaires. Puis, la contextualisation de notre problématique nous a conduit à mesurer combien cette dernière était fragilisée. Enfin, l'analyse des résultats nous a légitimé en montrant que l'aspect organisationnel était peu pris en compte dans le processus de rapprochement bancaire engendrant des risques d'échecs. En effet, l'impact des différences culturelles sur la coopération entre salariés et la performance de la FA a été largement analysé (Cartwright et al., 2006) et offre encore des résultats contradictoires (Teerikangas et al., 2006). D'où l'intérêt pour nous d'envisager l'approche complémentaire suivante : bien que de nombreuses considérations financières interviennent à toutes les phases du processus de réalisation d'une FA bancaire, la clé du succès à long terme réside probablement dans le management des pratiques d'intégration organisationnelles.

La première et principale limite de ce travail doctoral réside dans la faible taille de l'échantillon de l'étude. En effet, notre étude constitue un premier pas vers l'analyse de la performance perçue des FA bancaires par l'approche du management de projet. La seconde limite de notre travail demeure dans le fait que les acteurs de notre échantillon appartenaient tous à la partie absorbante lors du rapprochement bancaire pouvant conduire à biaiser notre étude. Notons également que les opérations de FA étudiées, à travers les acteurs choisis pour notre échantillon, ont toutes bénéficié d'une performance (ou résultat) réalisée positive. D'ailleurs le fruit des rapprochements étudiés est toujours présent sur le marché bancaire. La troisième et dernière limite repose sur le fait que les entretiens n'ont eu lieu que sur un plan national (France), prenant pour cas, des FA bancaires nationales et régionales dites « internes » de type absorption. Il nous est alors difficile de déterminer si les résultats que nous

avons obtenus ne correspondent pas aux seules pratiques effectives des banques nationales en matière de FA.

Ainsi, vu le caractère exploratoire de l'étude, nous proposerons de poursuivre cette recherche avec un échantillon plus large et plus diversifié concernant le poste des acteurs et une étude directe afin d'affiner les correspondances entre différents types de FA, modes d'intégration, modalités d'arbitrage et performance perçue des FA bancaires. De plus, il serait nécessaire de choisir des FA bancaires transfrontalières afin de pouvoir analyser plus largement la dimension « culture » lors des opérations et son impact sur la performance perçue.

Nous ne pouvons dire si l'étude que nous avons menée retiendra l'attention des acteurs travaillant à l'évolution des pratiques dans la profession mais, la réalisation de cette recherche a été riche d'enseignements dont certains ne seront pas sans conséquences sur les pratiques professionnelles futures.

LES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Dans cette partie, nous exposerons les implications managériales de nos résultats empiriques, en mettant l'accent sur les possibles voies futures de notre recherche.

Notre thèse relève d'un sujet très dense, nous amenant à une « ouverture d'esprit » (Thaler, 1993) sur la finance qui est, depuis très longtemps, un secteur fermé, dirigé par une norme « idéale », résultant d'une rationalité calculatoire parfaite et substantielle. En effet, l'originalité et la précision du champ de cette recherche nous oblige à penser plus large : notre réflexion s'oriente vers la perception de la performance des FA bancaires dont la problématique de base est « ***quel facteur déterminant explique le succès ou l'échec perçu d'une opération de FA bancaire ?*** »

Rappelons qu'en sciences de gestion, nous avons pour obligation de répondre aux besoins des professionnels, ainsi, des perspectives d'études pourront permettre d'ouvrir notre sujet et d'approfondir notre étude empirique, laquelle à ses limites, comme nous l'avons vu précédemment : nos résultats reposent sur l'étude de cas multiples dans un contexte spécifique d'opérations de FA³³¹. Certes, cette thèse ne permet pas la généralisation des résultats atteints pour toutes les entreprises, de différentes tailles, de différents secteurs, ou de différentes origines mais, elle participe au débat récent et émergent sur l'instrumentation en gestion des problématiques de la performance perçue des opérations de FA dans le secteur bancaire. Cette thèse a montré que ce débat n'est qu'à ses premières ébauches et que le défi reste à relever. Un travail conséquent reste devant nous, aussi bien sur le point empirique que sur le point théorique, avant d'aboutir à une véritable conceptualisation de l'instrumentation en matière de gestion des dimensions organisationnelles de la perception de la performance dans les FA bancaires.

Sachant que la variable que nous étudions reste subjective et que notre cadre théorique n'apporte pas de réponse précise à notre problème, il semblerait nécessaire, comme nous l'avons dit précédemment, de continuer ce travail doctoral en approfondissant la partie empirique, permettant de mieux appréhender ce phénomène de changement et son impact sur la performance ou le résultat de plusieurs opérations de FA bancaires en affinant notre problématique.

³³¹ Le contexte spécifique est celui des FA dans le secteur bancaire.

Ainsi, l'utilisation d'un dispositif de recherche, comprenant toutes les étapes conformes aux normes académiques, nous a permis d'obtenir quelques résultats pertinents. Néanmoins, deux principales voies futures de recherche s'offrent à nous :

- * Dans la continuité de notre étude exploratoire, *une première voie future de recherche* serait d'aborder le sujet de la performance durable, quelle soit économique, sociologique ou environnementale, dans le cadre d'opérations de FA bancaires : on parle aussi du concept de RSE³³². Nous serions donc dans une optique de recherche par une méthode collaborative efficace pour la gouvernance et la gestion des risques en cas de changement qu'engagent les opérations de FA dans le secteur bancaire. Cette ouverture serait réellement un travail en continu de notre thèse.
- * Dans le cadre d'*une deuxième voie future de recherche*, il semblerait intéressant d'étudier l'écart entre la perception qu'ont les acteurs de la performance et la performance économique réalisée d'une opération de FA, notamment dans le secteur bancaire. En effet, comme nous l'avons énoncé précédemment, notre travail touche un point d'originalité dans sa recherche, à savoir la notion de perception de la performance dans les opérations de FA bancaires. De plus, nous avons pu remarquer que les théories existantes, sur le sujet de la performance, sont essentiellement de nature économique. Ces deux paramètres ci-dessus nous ont ainsi permis de mettre en avant ce futur sujet de recherche. L'objectif serait alors de poursuivre le développement de ce nouveau concept de la perception dans les FA bancaires, mis en place dans notre thèse, tout en le comparant aux résultats économiques des opérations de rapprochement choisis. Cependant, précisons que si l'on souhaite aller plus loin et étudier en profondeur ce sujet, un échantillon substantiel serait impératif.

Toujours dans le prolongement de notre travail, des questionnements, offrant des sujets futurs, peuvent être éclairés :

- * Quelles sont les conditions organisationnelles et humaines d'une fusion bancaire réussie ?
- * Quelles sont les conditions d'une intégration « organisationnelle » d'une fusion bancaire réussie ?

³³² C'est un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire » (Définition par la Commission Européenne, 2001). En d'autres termes, c'est « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable » (Ministère).

- * Les opérations de FA réalisées dans des activités similaires ou connexes ont-elles de meilleures chances de succès ?
- * Un rapprochement efficace et en profondeur peut-il faire la différence entre succès et échec ?
- * A partir de quel niveau de changement, la perception et les décisions individuelles évoluent ?

Outre ces multiples interrogations, une seconde perspective de travail s'offre à nous : l'enseignement actuel des opérations de FA, apparaissant également en faveur d'une évolution. En effet, étant des opérations purement financières et stratégiques, les FA ont tendance à négliger voire ignorer l'aspect « humain » du rapprochement. Cela est principalement dû à notre éducation donnée à la base car en effet, nous sommes dans un monde qui court après l'« argent », et cela se répercute sur les dirigeants actuels qui ont une mentalité « argent » dû à leur éducation qu'elle soit familiale ou universitaire. C'est dans cette optique qu'il semble important de fournir aux étudiants une perspective globale de ces opérations, ne se basant pas uniquement sur l'aspect comptable et « chiffré » des rapprochements. On peut imaginer les avantages de la mise en pratique d'une telle préconisation en matière de FA : un enseignement d'ouverture progressive allant de la technique professionnelle à la conceptualisation.

Les étudiants d'aujourd'hui seront les dirigeants de demain et nous pensons que, au sein de l'éducation universitaire, les mettre face aux problèmes organisationnels et humains serait certainement une grande avancée, d'un point de vue psychologique, ce qui pourrait les obliger à penser moins « gains et argent » et ainsi améliorer le management futur des opérations de FA bancaires. Pour l'heure, l'écart entre les fondements enseignés et les pratiques relève parfois du fossé et ne saurait empêcher les querelles entre qualité du savoir et réalité du terrain. Une perspective de recherche intéressante pourrait alors être, dans le prolongement de cette réflexion critique, de suivre quelques étudiants et d'étudier les effets de leur formation sur leur carrière parce que c'est en quelque sorte le reflet de la société actuelle de ne privilégier que la réussite personnelle : le personnel bancaire n'est formé qu'à penser « quick money » au quotidien.

En résumé, notre recherche peut être source de nombreuses prolongations pour mieux appréhender les facteurs de réussite et d'échec perçus dans le management d'une opération de FA bancaire. Finalement, si la notion de perception est liée au résultat positif ou négatif perçu de l'opération, ceci prouve que le management de la dimension organisationnelle lors d'une FA bancaire a une influence sur la performance de cette manœuvre stratégique. Ainsi, l'analyse de cette complexité décidée, reconnue et acceptée nous semble être un futur courant de recherche prometteur.

Cependant, cette recherche constitue un premier pas vers une analyse plus systématique du rôle de la dimension organisationnelle dans la perception de la performance des FA bancaires. L'objectif des chercheurs, qui s'engageraient dans cette voie, pourrait être de construire des connaissances scientifiques et des modèles théoriques robustes afin de compléter les travaux actuels, demeurant peu nombreux.

BIBLIOGRAPHIE

-A-

Abowd J.M., Milkovich G.T. & Hannon J.M., (1990), "The Effects of Human Resource Management Decisions on Shareholder Value", *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 3, p. 203-236.

Adler N.J., (1991), « International dimensions of Organizational Behavior », Boston, *PWS-Kent*.

Afsaneh Nahavandi and Ali R. Malekzadeh, (1993), "Organizational Culture in the Management of Mergers", p. 26.

Agrawal A. & Jaffe J.F., (2000), "The Post Merger Performance Puzzle", *Advances in Mergers and Acquisitions*, 1, p. 119-156.

Agrawal A., Jaffe J.F. & Mandelker G.N., (1992), "The post-Merger Performance of Acquiring Firms, A Re-examination of an Anomaly", *Journal of Finance*, 47, 4, p.1605-1621.

Ahuja G. and Katila R., (2001), "Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N°3, (197-220).

Albarelo L., Digneffe F., Hiernaux J.P., Maroy C., Ruquoy D., et Saint Georges P., (1995), "Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales", *Armand Colin*, Paris, cité par Jolibert A. et Jourdan P. (2006), *Marketing Research*, "Méthodes de recherche et d'études en marketing", *Dunod*, Paris.

Albouy M., (2000), "A qui Profitent les Fusions/Acquisitions ? Le Regard du Financier", *Revue Française de Gestion*, 131, p.70-84.

Alchian A. A. et Demsetz H., (1972), « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, 62, December, pp.777-795.

Aldrich, H. E., (1979), "*Organizations and Environments*", *Prentice-Hall*.

Alecian S. et Aerts J.P., (1996), « Les systèmes de pilotage dans les services publics », *Édition d'Organisation*, Collection Service Public De la mission au métier, Management Service Public.

Aliouat B., (1996), « Les stratégies de coopération industrielle », *Economica*, Paris.

Aliouat B., & Taghzouti A., (2007), « Alliances stratégiques et Création de valeur : Rentabilité, Avantage concurrentiel ou Légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires », *XVIIe Conférence AIMS*, Montréal, du 06 au 09 Juin.

Allard-Poesi F. & Marechal C.G., (2003), « Construction de l'objet de la recherche », in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, Chapitre 2, p. 34-56.

Allison, G. T., (1971), « Essence of Decision : explaining the Cuban Missile Crisis », Boston, Little, Brown.

Amato R., (2006), « Au-delà du choc culturel, Exploration de la dynamique psychosociale des rapprochements et analyse critique de quelques démarches d'intégration », *thèse HEC*.

Ameels A., Bruggeman W. et Scheipers G., (2002), "Value-based management control processes to create value through integration: a literature review", *Working Papers*, Vlerick Leuven Gent Management School.

Anderson E., (1990), « Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance », *Sloan Management Review*, vol.19, winter 1990, 19-30.

Andrade G., Mitchell M. and Stafford E., (2001), "New Evidence and Perspective on Mergers", *Journal of Economic Perspectives*, Vol.15, N°2, 103- 697.

Andreani J.C & Conchon F., (2001), « Les Etudes Qualitatives en Marketing », *Cahier de recherche ESCP-EAP*, N° 01-150

Angot J. & Josserand E., (1999), « Analyse des réseaux sociaux », in Thiétart R.-A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Angot J. & Milano P., (2003), "Comment lier concepts et données", In Thiétart R.A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, p. 169-187.

Angwin D., (2000), "Implementating Successful Post-Acquisition Management", *Senior Executive Briefing*, Financial Times Management Series/Prentice Hall.

Angwin D., (2004), "Speed in M&A Integration : The first 100 days", *European Management Journal*, 22(4), p. 418-430.

Angwin D., (2007), "Mergers and Acquisitions : A Primer, in D. Angwin (coord.)", *Mergers and Acquisitions*, Blackwell Publishers, P.383-408.

Argyris C. et Schön D., (1978), « Organizational learning : A theory of Action Perspective », *Addison-Wesley*

Ashkenas R., DeMonaco L., Francis S., (1998), « Making the deal real: How GE Capital integrates acquisitions », *Harvard Business Review*, January/February, 165-178.

Asquith P., Bruner R.F., & Mullins D.W., (1983), "The Gains to Bidding Firms from Merger", *Journal of Financial Economics*, Vol.11, N°1-4, 121-150.

Aubert N., (2006), « Hyperformance et combustion de soi », *Études*, n°10, Tome 405, pp. 339-351.

Auerbach C.F. et Silverstein L.B., (2003), « Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis » (Qualitative Studies in Psychology), *Sage Publications*.

Autissier D. et Wacheux F., (2006), « Manager par le sens. Les clés de l'implication au travail », *Les Editions d'Organisation*.

Ayerbe C., (2000), « Innovation technologique et innovation organisationnelle : vers une perspective integrative ? », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Nice-Sophia Antipolis.

-B-

Badot O., (2000), « Le recours à la méthode ethnographique dans l'étude de la fonction d'une entreprise de distribution, le cas McDonald's », *Actes de la 5^{ème} journée de recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, p7-28

Balogun J. et Johnson G., (2004), « Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 4, p. 523-549.

Barabel M. & Meier O., (2002), « Quatorze Clés Pour Réussir une Acquisition », *L'expansion Management Review*, 104, p. 98-105.

Barabel M. & Meier O., (2002), « Biais cognitifs du dirigeant, conséquences et facteurs de renforcement lors de fusions-acquisition: synthèse et illustration », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, N°1, mars, p. 5-42.

Bardin L., (1977), « L'analyse de contenu », Paris: *Presses Universitaires de France*.

Barmeyer C., (2000), « Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich », *Deutschland und Québec*, Frankfurt/New York, Campus.

Barmeyer, C. (2002), « Peut-on mesurer les compétences interculturelles ? Une étude comparée France-Allemagne-Québec des styles d'apprentissage ».

Barney J., (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.90-120.

Barton L. (1993), « Crisis in organizations : managing and communicating in the heat of chaos », *Cincinnati, South-Western*, 1993.

Bastien D.T., (1987), « Common Patterns of Behavior and Communication in Corporate Mergers and Acquisitions », *Human Resource Management*, Vol. 26, N°1.

Bastien D.T., & Van de Ven A.W., (1986), « Managerial and organizational dynamics of mergers and acquisitions », *Strategic Management Research Center*, SMRC Discussion Paper No. 46. University of Minnesota,

Batchelder D., (1993), « Using Critical Incidents. » in : GOCHENOUR T. [éd.] : Beyond Experience, *The Experiential Approach to Cross-Cultural Education*, Yarmouth, Maine, Intercultural Press, 101- 112.

Baumard P., Donanda C., Ibert J. et Xuereb J.M., (2003), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in thiéart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, Chapitre 9, p. 224-256.

Baumard P. et Ibert J., (2003), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », dans Thiéart R.A. (Ed), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, p. 224-256.

Beamish P.W. & A. Kachra, (2004), « Number of partners and JV performance », *Journal of World Business*, vol. 39, Iss.2.

Beaud S. et Weber F., (2003), « Guide de l'enquête de terrain », *Editions La Decouverte*, Paris.

Becker B. et Huselid A.M., (2006), "Strategic human resource management: where do we go from here?", *Journal of Management*, Vol.32, No.6, pp.898-925.

Bellon et Pastré, (2004) « La banque n'existe plus. Réflexion sur les métiers bancaires », *Banque*, 660.

Berelson, (1952), « Les Enquêtes Sociologiques » in GHIGLIONE R., MATALON B., (1978), A. COLIN, Paris.

Bergadàa M. & Nyeck S., (1992), « Induction et déduction dans la recherche en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol 7, N°3, p. 23-44.

Berger T. et Luckmann T., (1967), « La construction sociale de la réalité », *Arman Collin*, 2^{ème} Edition.

Bergeron H., (2000), " Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? ", 21^{ème} Congrès de l'Association Française de Comptabilité , Angers.

Berland, N., (2004), « Mesurer et piloter la performance », *Éditions de la Performance*, juin.

Berle A. and Means G., (1932), « The Modern Corporation and Private Property », *New York, Mac-Millan*.

Bernheim Y., (1997), « L'harmonisation comptable internationale. La situation française », *Revue de droit comptable*, n° 97-4, p. 27-47

Berry J.W., (1989), « Acculturation et adaptation psychologique », dans *La recherche interculturelle : actes du deuxième colloque de l'ARIC*, Editions L'Harmattan.

Bertaux D., (1980), « L'approche biographique: sa validité méthodologique, ses potentialités », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 69, 198-225.

Bescos P.L., (1991), "Contrôle de gestion", *Montchrestien*, Paris.

Bescos P., Dobler P., Mendoza C., Naulleau G. (1993), « Contrôle de gestion et management », *Montchrestien*, 2ème édition.

Bessire D., (1999), « Définir la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, t.5, vol.2, septembre, pp. 127-150

Besson P. et Bouquin H., (1991), « Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion », *Revue française de gestion*, janvier-février, pp. 60-71.

Bettis R.A., (1983), « Modern Financial Theory, Corporate Strategy and Public Policy : Three Conundrums », *Academy of Management Review*, vol 8, n°3, p.406-415.

Birkinshaw J., Bresman H., Haxanson L., (2000), "Managing the Post Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, N°3, 395- 426.

Bollecker M., (2004), « Les mécanismes de contrôle dans un contexte de différenciation des systèmes d'information », *Revue Finance, Contrôle et Stratégie*, vol. 7 n°4, décembre.

Blake R.R. & Mouton J.S., (1984), "How to Achieve Integration on the Human Side of the Merger", In R.R. Blake & J.S. Mouton (Eds), *Solving Costly Organizational Conflicts : Achieving Intergruop Trust, Cooperation and Teamwork*, San Francisco : Jossey-Bass.

Blanchot F., (2006), « Alliances et performances: Un essai de synthèse », *Cahiers de recherche CREPA/ DRM*, N°1, Janvier, Université Paris Dauphine.

Blaug M., (1982), « La Méthodologie Economique », *Ed Economica*, Paris.

Bloch H. et al., (1991), « Le grand dictionnaire de la psychologie », Paris : *Larousse*.

Blodgett L.L., (1992), "Factors in instability of international joint venture : An event history analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N0 3. PP 475-481.

Boisvert H., (1991), « Le contrôle de gestion : vers une pratique renouvelée », *Editions du Renouveau Pédagogique Inc*, Ottawa, Canada.

Bromiley P., (1986), "Corporate Capital Investment : A Behavioral Approach", *Cambridge University Press*, New York.

Bouckaert G. et Halligan J., (2008), « Managing performance ». *International comparisons*, Routledge, London.

Bourguignon A., (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, p. 61-66.

Bouguignon A., (1997), « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, t.3, vol.1, mars, pp. 89-101.

Bourguignon A., (2000), « Performance et contrôle de gestion », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, p. 931-941.

Bouquin H., (1986), « Le contrôle de gestion », *Presses Universitaires de France*.

Bouquin H., (2004), “Le contrôle de gestion”, *P.U.F.*, Paris.

Brady M., Desai A., & Kim E.H., (1988), “Synergistic Gains from Corporate Acquisitions and their Division Between the Stockholders of Target and Acquiring firms”, *Journal of Financial Economics*, 21, 1, p.3-40.

Braymer C. et Mayrhofer U., (2002), « Le changement organisationnel dans les fusions internationales : le cas EADS », *3^{ème} colloque : la métamorphose des organisations*, 23-25 octobre, université Nancy 2,

Bresman H., Birkinshaw J. and Nobel R., (1999), “Knowledge Transfer in International Acquisitions”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, N°3, 439- 462.

Brown D., (1977), « Some reminiscences of an industrialist », *Easton, Hive Publishing Company*, p. 185.

Buono, A.F. et Bowditch, J.L. (1989), « The human side of mergers and acquisitions », *New- York, Jossey-Bass*.

Burlaud A. & Eglem J.-Y. & Mykita, (1995), “Contrôle de gestion”, *Vuibert*, Paris.

Burlaud A., Poitrinal F.D, et Salustro E., (1998), « Comptabilité et droit comptable. L’intelligence des comptes et leur cadre légal », *Paris, Gualino*.

-C-

Cairns D., (1997), « The future shape of harmonization: a reply », *The European Accounting Review*, 6 :2, p. 305-348

Calori R., Lubatkin M., & Very P., (1994), “Control Mechanisms in Cross Border Acquisitions : An International Comparison”, *Organization Studies*, 15(3), p. 361-379.

Campbell D.T. et Stanley J.C., (1966), « Experimental and Quasi Ex- perimental Designs for Research », *Rand McNally College Publishing Company*.

Capron L. & Pistre N., (2002), “When Do Acquirers Earn Abnormal Returns ?”, *Strategic Management Journal*, 23, 9, p.781-794.

Carr A., (2001), “Understanding emotion and emotionality in process of change”, *Journal of Organizational Change Management*, 14(5).

Cartwright S., (2005), “Mergers and Acquisitions : An Update and Appraisal”. In J.P. Hodgkinson, & J.K. Ford (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 20, p. 1-38. Chichester : John Wiley.

Cartwright S. and Cooper C.L., (1993a), « The Psychological Impact of Merger and Acquisition on the Individual: A Study of Building Society Managers », *Human Relations*, Vol.46: 327- 344.

Cartwright S. and Cooper C.L., (1993b), "The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage", *Academy of Management Executive*, Vol.7, N°2, 57- 69.

Cartwright S. and Cooper C.L., (1994), "The Human Effects of Mergers and Acquisitions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 1, N°47-63.

Cartwright S. and Cooper C.L., (1995), "Organizational marriage: "hard" versus "soft" issues ? *Personnel Review*, 24(3).

Cartwright S. and Cooper C.L., (1996), "*Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*". Manchester School of Management University of Manchester Institute of Science and Technology, Second Edition, pp. 99-105.

Cartwright S. and Schoenberg R., (2006), "Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research : Recent Advances and Future Opportunities", *British Journal of Management*.

Caves R.E., (1989), "Mergers, Takeovers, and Economic Efficiency, Foresight versus Hindsight", *International Journal of Industrial Organization*, 7, 1, p.151-174.

Chabaud D. et Germain O., (2006), « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, 9: 3, 191-213.

Chalmers A.F., (1987), "Qu'est ce que la science ?" *Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend*, Paris, La Découverte.

Chandler A., (1962), « Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise », *The MIT Press*, Cambridge, MA.

Chanlat J.-F., (1990), « L'individu dans l'Organisation », Québec, *Les Presses de l'Université de Laval*.

Charreaux G., (1999), « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », Working Papers FARGO 0991201, Université de Bourgogne - Latec/Fargo, *Research center in Finance,organizational Architecture and Governance*.

Charreire-Petit S., (2003), « L'étude empirique longitudinale », e.thèque.com.

Chatterjee S., (1986), "Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms", *Strategic Management Journal*, 7, 2, p.119-139.

Chatterjee S., Lubatkin M., Schweiger D., and Weber Y., (1992), "Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital", *Strategic Management Journal*, Vol.13, N°5, 319- 334.

Chevrier J., (2004), « La spécification de la problématique », Gauthier, B. (Dir) (2004). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*. (p. 51-84) 4ème édition. Sainte-Foy : Presses de l'université du Québec.

Chiapello E. et Delmond M.H., (1994), « Les tableaux de bord, outil d'introduction du changement », *Revue française de gestion*, janvier-février, p. 49-58.

Chuang C.H. et Liao H., (2010), “Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers”, *Personnel Psychology*, Vol.63, pp.153-196.

Chrysostome E., Beamish P., Hebert L., Rosson P., (2005), “Les alliances asymétriques: réflexions sur une forme complexe de coopération”, *Revue Management Internationale*, Vol 10, N° 1. PP 1-5.

Coase R.H., (1937), « The Nature of the Firm », *Economica New Series IV*, p.386-405.

Codol J.-P., (1989), « Vingt ans de Cognition Sociale », *Bulletin de Psychologie*, vol. 42, N° 390, p. 472-491.

Cohendet P. et Diani M., (2004), « Théories de la firme et culture d’entreprise », *Problèmes Economiques*, mars.

Colasse B. (2000), « *Harmonisation comptable internationale* », in Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Economica, article n° 56, pp. 757-770

Comte A., (1844), « Discours sur l’esprit positif ».

Connolly, S. et Klein, L., (2002), « The impact of a merger on Novell’s KM efforts », *KM review*, vol. 5, n° 4, pp.20-23.

Contamin, Prémilleux, Ben Salem et Rossignol, (2005) « La consolidation bancaire paneuropéenne », *Horizons Bancaires*, 324.

Contamin, Prémilleux et Ben Salem, (2005), « Consolidation bancaire paneuropéenne : un point d’étape », *Revue d’économie financière*, 78.

Coriat B. et Weinstein O., (1995), « Les nouvelles théories de l’entreprise », Paris : Le livre de poche, *Librairie Générale Française*.

Conner K.R. & Prahalad C.K., (1996), « A Resource Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism », *Organization Science*, Vol 7, 477-501.

Cossette P., (2000), « La cognition comme objet d’étude dans la littérature scientifique sur la PME et l’entrepreneuriat », *Revue Internationale PME*, vol. 13, no 1, pp.11-37

Cossette P., (2004), « L’organisation, une perspective cognitiviste », *Éditions les Presses de l’Université Laval*, Collection Sciences de l’Administration, Québec

Coutinet N. & Sagot-Duvauroux D., (2003), « Économie des fusions et acquisitions », *Editions la Découverte*, Février.

Cravens D.W., Shipp S.H. and Cravens K.S., (1993), “Analysis of inter-organizational relationships, strategic alliance formation and strategic alliance effectiveness”, *Journal of Strategic Marketing*, No.1, pp. 55-70.

Creswell J.W., (1998), « Qualitative Inquiry and Research Design : Choosing among Five Approaches », Second Edition.

Crossan M., Lane H. et White R., (1999), « An organizational learning framework: from intuition to institution », *Academy of Management Review*, vol.24, n°3, pp.522-537

Csiszar E.N. & Schweiger D.M., (1994), « An Integrative Framework for Creating Value Through Acquisition », *Handbook of Business Strategy*, In H. E. Glass & B. N. Craven (Eds), New York, Warren, Gorham and Lamont, p.93-115.

Cuche D., (1996), « Culture et identité », in *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte, p. 83-96.

Cyert, R.M. et March, J., (1963), « A behavioral Theory of the Firm », *Englewood Cliffs*, N.J., Prentice Hall.

-D-

Daft R. & Weick K.E., (1984), « Toward a Model of Organization as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, vol. 9, N°2, p. 284-295.

Das T.K. & Teng, B.S., (1998), « Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Review*, V.23, n°3, 491-512.

Das T.K. & Teng B-S., (2000), « A Resource-based Theory of Strategic Alliances », *Journal of Management*, Volume 26, Issue 1, 31-61.

Datta D.K., (1991), « Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-Acquisition Integration », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N°4, 281- 297.

Datta D.K, Pinches G.E & Narayanan V.K., (1992), « Factors influencing Wealth Creation from Margers and Acquisitions : A Meta-Analysis, *Strategic Management Journal*, 13, 1, p. 67-85.

David A., (2004), « Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre.

DB et Smith F.W., (1993) : « Economies of scale, mergers, concentration and efficiency », *Revue d'économie financière*, n°27, hiver, pp.123-154.

De Koninck F., (1998), « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.162-168

De Koninck F., (2000), « Résister au changement : une attitude rationnelle », *Sciences Humaines*, Hors série, n°28, pp.28-30

Delavalée E. (1995), « Culture d'entreprise : contribution de Herbert Simon ».

De Man A.P. and Duysters G., (2005), "Collaboration and Innovation: A Review of the Effects of Mergers, Acquisitions and Alliances on Innovation", *Technovation*, Vol. 25, N°12, 1377- 1387.

Denis M., (1993), « Pour les représentations », dans DENIS M., SABAH G. (dir.), *Modèles et concepts pour la science cognitive hommage à J.-F. Le Ny*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

Denzau A. & North D., (1994), « Shared Mental Models: ideologies and institutions », *Kyclos*, vol. 47, p. 3-31.

Denzin A. & Lincoln Y.S., (1994), « Entering the Field of Qualitative Research », in Denzin N.K. and Lincoln Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, (1-17).

Denzin A. & Lincoln Y.S., (2000), « Handbook of qualitative research », *Thousand Oaks*.

De Perthuis, (2005), « Les enjeux multiples de la restructuration des systèmes bancaires », *Revue d'économie financière*, 78.

Derouiche Borgi D., (2008), « Fusions-acquisitions : doit-on privilégier la vitesse d'intégration », *17ème Conférence Internationale de Management stratégique*.

Desrosieres A., (2000), « La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique », *La Découverte*, Paris.

Dess G.G. & Robinson R.B. Jr., (1984), « Measuring organizational performance in the absence of objective measures : The case of the privately-held firm and conglomerate business unit ». *Strategic Management Journal*, 5 265-273.

Dietsch M., (1988) : « Elasticité de la demande de crédit et taille des entreprises », *Institut d'études politiques*, Strasbourg, septembre.

Dornier R., (2004b), « L'approche cognitive de la concurrence: une revue de la littérature », *Les approches cognitives en Sciences de Gestion: transversalité des objets et méthodes innovantes ?*, Université d'Evry, 30 septembre, Evry.

Draulans J., de Man A.P. and Volberda H.W., (2003). "Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance", *Long Range Planning*, Vol. 36. p. 151-166.

Drucker-Godard C., Ehlinger S. et Grenier C., (1999), « Validité et fiabilité de la recherche », in R.A. Thiétart et coll. (Éds.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, chap. 10, p. 257-287.

Dumas D. et Giroux N., (1996), « L'intégration planifiée et émergente d'une fusion-acquisition : le cas Consulpro », *Working Paper*, Université de Montréal.

Dumontier P. et Teller R., (2001) « Faire de la recherche en comptabilité financière ? » *FNEGE*, édition Vuibert 260 p.

Dupriez P. et Simons S., (2000), « La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel », Bruxelles, *De Boeck Université*.

Durand T., Mounoud E. & Ramanantsoa B., (1997), « Comment rendre compte de la formation de la stratégie d'entreprise : carte cognitive vs représentation sociale », dans Guilhon B., Huard P., Orillard M., Zimmermann J.B. (dir.), *Economie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan, Paris.

Dussauge P., Garrette B. & Mitchell W., (2004), « Asymmetric Performance: The Market Share Impact of Scale and Link Alliances in the Global Auto Industry », *Strategic Management Journal*, Vol.25, 701-711.

Duval- Hamel J., (2001), « La gestion des ressources humaines dans les opérations d'entreprises », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Panthéon- Assas Paris.

-E-

Egg G., (2000), « Les principes plus importants que les outils », *Revue Française de Gestion*, N° 131, p. 108-113.

Ehrenberg A., (1991), « Le Culte de la performance », *Calmann-Lévy*, Paris.

Eisenhardt K.M., (1989), "Building theory from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550.

Eisenhardt K.M. & Martin J.A., (2000), "Dynamic Capabilities : What are They", *Strategic Management Journal*, 21, 10-11, p. 1105-1121.

Elsass, O. and Veiga, J., (1994), « Acculturation in Acquired Organizations: A Force Field Perspective », *Human Relations* 47(4): 431-453.

Emenyonu E.N., Gray S.J., (1996), « International accounting harmonization and the major developed stock market countries: an empirical study », *International Journal of Accounting*, vol.31, n° 3, pp.269-279

Estivals R., (2003), « Théorie générale de la schématisation », 3 volumes, *L'Harmattan*, Paris.

Evan W.E., (1966). "The organization- Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations. In James D. Thompson (ed.)", *Approaches to Organizational Design Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press*.

Evrard S.K., (1994), « Les conséquences organisationnelles et humaines des opérations de fusion/acquisition », *Centre d'Etudes et de Recherche Appliquée de la Gestion*, Grenoble, Université Pierre Mendès France, Décembre.

Evrard Y, Pras B. & Roux E., (2000), « Market, études et recherches en marketing », Dunod, Paris, 3^{ème} Edition.

-F-

Fama E.F., (1965), « The behaviour of stock market prices », *Journal of Business*, vol. 38, n°1, p. 34-105.

Fama E.F., Fisher L., Jensen M.C & Roll R., (1969), "The adjustment of Stock Prices to New Information", *International Economic Review*, Vol.10, N°1, p. 1-21.

Fama E.F. & French K.R., (1992), "The Crosse-Section of Expected Stock Returns", *Journal of Finance*, 47, 2, p. 427-466.

Farell, J. and C. Shapiro (1990) "Horizontal Mergers: An Equilibrium Analysis", *American Economic Review*, 80: 107-126.

Feldman M.L. & Spratt M.F., (1999), *Fusionner Agir Vite Pour Réussir les Transitions*, Editions Village Mondial, Paris.

Feyerabend P., (1979), « Contre la méthode », Paris : Seuil.

Fielding N.G., Lee R.M., (1998), « Computer Analysis and Qualitative research », *Sage Publications*, Thousand Oaks, CA

Finet A., (2000), « Les dirigeants, les Restructurations et les Actionnaires », *Revue Française de Gestion*, 131, p.98-106.

Fiol M., (1991), « La convergence des buts dans l'entreprise », *Thèse d'Etat*, Université de Paris Dauphine.

Fiol M.C., (2001), "Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 27, n° 6, pp. 691-699.

Forgues B. et Vandangeon-Derumez I., (2003), "Analyses longitudinales", in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, Chapitre 15, p. 422-448.

Fowler K.L. and Schmidt D.R., (1989), "Determinants of Tender Offer Post- Acquisition Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, N°4, 339- 350.

Freeman R.E., (1984), « Strategic management: A stakeholder approach », *Pitman*, Boston.

Freyssinet-Dominjon J., (1997), « Méthodes de recherche en sciences sociales », coll. AES, Montchrestien, Paris.

Friedberg E., (1992), "Organisation", In: Raymond Boudon, dir., *Traité de sociologie*, Paris: PUF, p. 351-388

Fuglseth A.M. & Gronhaug K., (2002), « Theory-driven Construction and Analysis of Cause Maps », *International Journal of Information Management*, vol. 22, p.357- 376.

Fuller, K., Netter, J., Stegemoller, M., (2002), « What Do Returns to Acquiring Firms Tell Us? Evidence from Firms that Make Many Acquisitions », *Journal of Finance*, 57, 1763-1793.

-G-

Gadiesh O., Ormiston C. & Rovit S., (2003), « « Achieving an M&A's Strategic Goals at Maximum Speed for Maximum Value », *Strategy & Leadership*, 31, 3, p.35-41.

Gates S. & Very P., (2003), « Measuring Performance During M&A Integration », *Long Range Planning*, 36, 2, p.167-185.

Gauthier C. & Tardif M., (2005), « La pédagogie : théories et pratiques de l'antiquité à nos jours », 2^{ème} édition (première édition 1996), Gaëtan Morin, Montréal

Geoffron P. (1993): « Réglementation des industries bancaires : entre efficacité et stabilité du système financier », *Revue d'économie industrielle* n°66, pp 69-82.

Getz I., (1994), « Systèmes d'information : l'apport de la psychologie cognitive », *Revue Française de Gestion*, vol. 99, juin-juillet-août, p. 92-108.

Gibs G.R., (2002), « Qualitative Data Analysis : Explorations with Nvivo », *Open University Press*.

Giddens A., (1984) « The constitution of society : outline of the theory of structuration », Berkeley : *UC Press*.

Gioia D.A. et Thomas J.B., (1996), "Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 3, pp.370-403.

Giordano Y. (coord.) (2003), « Conduire un Projet de recherche. Une perspective qualitative, Colombelles », *Ed. Management et Société*.

Girod M., (1995), « Mémoire et Organisation », *Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine*, non publiée.

Girod-Séville M. & Perret V., (1999), "Fondements épistémologiques de la recherche", in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp 13-33.

Girod-Séville M. & Perret V., (2002), "Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme", Paru dans Mourgues N. et Alii (Dir), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Chap. 12, p315-333, EMS.

Girod-Séville M. & Perret V., (2003), "Fondements Epistémologiques de la Recherche", in Thiétart R.A (coord.), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, p. 13-32.

Giroux N., (2003), « L'étude de cas », in Giordano Y. (coord.), *Conduire un projet de recherche*, Colombelles, EMS, Chapitre 2, p. 42-84.

Ghiglione R. & Matalon B., (1978), « Les enquêtes sociologiques : Théories et Pratiques », *Edition Armand Colin*.

Glaister K.W., & Buckley P.J., (1998), « Measures of Performance in UK International Alliances », *Organization Studies*, vol.19, n°:1, 89-118.

Glaser B.G., (1978), « Theoretical sensitivity : advances in the methodology of grounded theory », Mill Valley, CA : *Sociology Press*.

Glaser B.G. & Strauss L.A., (1967), « The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research ». New York: *Aldin Publishing Co*.

Goeltz R.K. (1991), « International Accounting Harmonization: the Impossible (and Unnecessary) Dream », *Accounting Horizons*, vol. 5, March, p. 85-88

Gombert J.-E., (1998), « Schème », dans DORON R., PAROT F. (dir.), *Dictionnaire de psychologie*, Presses Universitaires de France, Paris, pp.646-647

Gomes- Casseres B., (1987), “Joint Venture instability: is it a problem ?”, *Columbia Journal of World Business*, Vol , N° 2. pp. 97-102.

Gort, M., (1969), « An Economic Disturbance Theory of Mergers », *Quarterly Journal of Economics*, 83, 624-642.

Gosselin A., (1987), « Les contraintes à l'intégration d'une entreprise après une fusion ou une acquisition : comment 1 et 1 peuvent donner simultanément », *Gestion*, Vol.12, N°3, 67- 74.

Gosselin A., (1989), « Les acteurs d'une fusion ou d'une prise de pouvoir », in Bellanger et al. (Eds.), *Acquisition ou fusion d'entreprises et emplois*, Québec, Les presses de l'Université Laval, 156- 164.

Gosselin, A. et Archalbault, J. (2001), « le rôle clé des communications dans les fusions »

Gouteroux, (2006) « Le système bancaire et financier français en 2005 », *Bulletin de la Banque de France*, 151.

Grawitz M., (1993), « *Méthodes des Sciences Sociales* », 9ème ed., Paris, *Dalloz*.

Groleau C., (2003), « L'observation », in Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, *Colombelles* : EMS, p. 211-244.

Guenoun M., (2009), « Le management de la performance publique locale. Étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales », Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.

Guest D., (2002), “Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: building the worker into HRM”, *The Journal of Industrial Relations*, Vol.44, No.3, pp.335-358.

Gulati R., (1995), « Social structure and alliances formation patterns: a longitudinal analysis », *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-652.

-H-

Hafsi, T. et Toulouse, J.M. (1994), « *Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec la mise en œuvre* », RFG, Février.

Haleblian M. & Finkelstein S., (1999), “The influence of organization acquisition experience on acquisition performance : A behavioural learning perspective”, *Administrative Science Quarterly*, 44, p. 29-56.

Halinen A. & Tönroos J.-Å., (2005), “Using case methods in the study of contemporary business networks”, *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 9, pp. 1285-1297.

Hamel G. & Prahalad C.K., (1994), « Competing for the Future », *Harvard Business School Press*

Haspeslagh, P.C. et Jemison, D.B., (1991), « *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal* », New York, The Free Press.

Healy P.M., Palepu K.U. & Ruback R.S., (1992), “Does Corporate Performance Improve After Mergers ?”, *Journal of Financial Economics*, 31, 2, p.135-175.

Herriau C. et Meier O., (2001), “Application au cas d’un processus d’intégration symbiotique de la méthode des coûts obligatoires/ discrétionnaires », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.4, N°1, 31- 62.

Herman J. (1988), « Les langages de la sociologie », PUF

Herrmann D., Thomas W., (1995), « *Harmonization of accounting measurement practices in the European accounting community* », *Accounting and Business Research*, 25 100 autumn, pp. 253-265

Hitt M.A., Hoskisson R.E., Ireland R.D. & Harrison J.S., (1991), “Effects of acquisitions on R&D inputs and outputs”, *Academy of Management Journal*, 3(3), p. 693-706.

Hlady-Rispal M., (2000), « Une stratégie de recherche en gestion », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 61-70.

Hoecklin L., (1995), “Managing cultural differences”, *the EIU Series, Addison-Wesley*.

Hoffmann W.H. & Schlosser R., (2001), “Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises-An Empirical Survey”, *Long Range Planning*, Vol.34, Iss.3, 357-381.

Hofstede G., (1980), “Cultures Consequences”, *Beverly Hills, California: Sage Publications*.

Hofstede G., (1994), « Vivre dans un monde multiculturel », *Paris, éditions d'organisation*.

Hofstede G., (2001), « Culture's conséquences : Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations » (2nd ed.). Thousand Oaks, California: *Sage Publications*, Inc.

Holzmüller H., (1995), « Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung », Stuttgart, *Schäffer-Poeschel*.

Hottois G., (1997), « De la renaissance à la Post-modernité », Bruxelles, *De Boeck Université*.

Huart J.M., (2000), « La concentration des entreprises : quoi de neuf ? », *Problèmes économiques*, Novembre, N°2688- 2689.

Huault I., (1997), Le management international, *La Découverte*, .Collection Repères.

Hubler J. & Meschi P.X., (2000), « Alliances, Acquisitions et Valorisation Boursière », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, 131, p. 85-97.

Hunt J.W., (1990), « Changing Pattern of Acquisition Behaviour in Takeovers and the Consequences for Acquisition Processes », *Strategic Management Journal*, 11,1, p.69-77.

I -J-

IASC : Normes Comptables Internationales, Edition Francis LEFEBVRE

Imbert M., (2004), « Neurosciences et sciences cognitives », dans ANDLER D. (dir.), *Introduction aux sciences cognitives*, Gallimard, Paris

Iribarne P., (1998), Cultures et mondialisation, La Couleur des Idées, Seuil.

Ivancevich J., Schweiger D. & Power F., (1987), « Strategies of Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions », *Human Resources Planning*, 10(1), p. 19-35.

James W., (1968), « Le Pragmatisme », traduit par E. Le Brun, Paris : *Flammarion*, *Sciences de l'homme*.

James H. & Barnes J.R., (1984), « Cognitive Biases and their Impact on Strategic Planning », *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp.129-137

Jarell G.A. & Poulsen A.B., (1989), « The Returns to Acquiring Firms in Tender Offers : Evidence from Three Decades », *Financial Management*, 18, 3, p.12-19.

Jensen M. & Meckling W.H., (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, N°4, (305-361).

Jensen M.C. & Ruback R.S., (1983), « The market for corporate control : The scientific évidence », *Journal of Financial Economics*, 2 : 5-50.

Jemison D.B., (1988), "Value Creation and Acquisition Integration : The role of strategic capability transfer", M. Liebcab, (Eds), *Corporate Restructuring Through Mergers, Acquisitions, and Leverage Buyouts*, JAI Press, Greenwich, CT.

Jemison D.B., (1988), "Value creation and acquisition integration: The role of strategic capability transfer", M. Liebcab, (Eds.), *Corporate Restructuring Through Mergers Acquisitions, and Leverage Buyouts*. *JAI Press, Greenwich, CT*.

Jemison D.B. and Sitkin S., (1986a), "Corporate acquisition: a Process Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 11, N°1, 145- 163.

Jemison D.B. and Sitkin S., (1986b), "Acquisitions: the Process Can Be a Problem", *Harvard Business Review*, Vol. 64, N°2, 107-116.

Joffre P., (2006), « Le management de l'intégration dans les « fusions entre égaux », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paris IX Dauphine.

Joffre P. et Koenig G., (1992), « Gestion Stratégique », *Litec*.

Johnson H.T. et Kaplan R.S., (1987), « Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting », *Harvard University Press*, Boston, Mass., .

Jordan, J. (1994), « Managerial Preferences in International Merger and Acquisition Partners », *Manchester*, UMIST.

Jorissen A., Devinck S. et Vanstraelen A., (1999), « La pratique de la planification et du contrôle de gestion dans les entreprises belges », *Revue française de Comptabilité* , décembre, p. 66-74.

-K-

Kahn R.L. et Cannell C.F., (1957), "The Dynamics of Interviewing. Theory, Technique, and Cases", *Wiley & Sons*, New York,

Kaplan R.S. et Atkinson A., (1989), « Advanced Management Accounting », *Prentice-Hall*.

Kaplan R.S. et Norton D.P., (1992), "The Balance Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review* (Janvier-Février), p.71-79.

Kaplan S.N. & Weisback M.S., (1992), "The success of Acquisitions: Evidence from Divestitures", *Journal of Finance*, 67, 1, p.107-138.

Kay, I.T. et Schelton, M. (2000), "The people problems in mergers", *The McKinsey Quaterly*, 4 pp. 29-37.

King D., Dalton D., Daily C. & Covin J., (2004), "Meta-Analyses of Post-Acquisition Performance : Indications of Unidentified Moderators", *Strategic Management Journal*, 25, p. 187-200.

Kitching J., (1967), « Why do Mergers Miscarry ? », *Harvard Business Review*, Vol. 45, N°6, 84- 101.

Klee L. (1982), « 4^{ème} Directive et harmonisation comptable en Europe » *Thèse, Paris*.

Klee L. (2000), « Normes comptables internationales », *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Economica*, article n° 69, pp. 919-930

Koenig G., (1993), « Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, p. 4-17.

Koenig G., (2005), « Études de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne », *Actes de la XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers.

Koenig G. et Meier O., (2001), « Acquisitions de symbiose : les inconvénients d'une approche rationaliste », *M@n@gement*, Vol.4, N°1, 23- 45.

Kogut B. (1988), "Joint venture: Theoretical and Empirical Perspective", *strategic management journal*, vol.9, pp. 319-332.

Kola B.R. & Prescott J.E., (2002), « Strategic Alliances as Social Capital: a multidimensional view », *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Iss.9, 795-816.

Krippendorff K., (2003), « Content Analysis: An Introduction to its Methodology », Newbury Park, CA: Sage.

Kuhn T., (1983), "La structure des revolutions scientifiques", Paris, Flammarion, Traduit de : The structure of scientific revolutions, 1962, III, *The University of Chicago Press*.

Kusewitt J.B., (1985), "An Exploratory Study of Strategic Acquisition Factors Relating to Performance", *Strategic Management Journal*, 6, 2, p. 151-169.

Kvale S., (1989), « Issues of Validity in Qualitative Research », *Studenttilleratur*.

Kwan, Simon H. and James A. Wilcox., (1999) "Accounting for More Productive Banks". *San Francisco: Federal Reserve Bank of San Francisco*.

-L-

Lakhal, S., A. Martel et Poulin D. (1999). « A theoretical Framework for the Networked Enterprise », *Working Paper 1999- 004*, ISBN: 2-89524-074-4, Faculty of Administrative Sciences, Laval University, Quebec, Canada.

Lagadec P., (1987), "Communication strategies in crisis situations", *Industrial Crisis Quarterly*, Vol. 1, n° 2, Summer 1987, pp. 19-26.

Lagadec P., (1995), « Cellules de crise : les conditions d'une conduite efficace », *Les Éditions d'Organisation*, Paris.

Lagadec P., (1996), « Un nouveau champ de responsabilité pour les dirigeants », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, n°108, p. 100-109.

Lambin J.J., (1990), « La recherche marketing », Paris, *MacGraw-Hill*.

Lane, C., Quack, S., (1999), « The social dimensions of risk : Bank financing of SMEs in Britain and Germany », *Organization Studies*, 20, 987-1010.

Langetieg T.C., (1978), “An Application of a Three-Factor Performance Index to Measure Stockholder Gains from Merger”, *Journal of Financial Economics*, 6, 4, p.365-383.

Langley A., (1997), "Stratégies d'analyse de données processuelles", *Recherches Qualitatives*, n°17, 206-231.

Laroche H., (1995), « From Decision to Action in Organizations: Decision-making as a Social Representation », *Organization Science*, vol. 6, N°1, p. 62-75.

Larsson R., (1993), “Case Survey Methodology : Quantitative Analysis of Patterns Across Case Studies”, *Academy of Management Journal*, 36, 6, p. 1515-1546.

Larsson R. et Finkelstein S., (1999), “Integration Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization”, *Organization Science*, Vol.10, N°1, 1-27.

Larsson, R.K. et Kenny, S.Y. (1999), « The harmonization of International accounting standards: progress in the 1990's », *Multinational Review*, vol7, n°1, pp. 1-12

Lauriol J., (1998), « Les représentations sociales dans la décision », dans LAROCHE H., NIOCHE J.-P. (dir.), *Repenser la stratégie: fondements et perspectives*, Éditions Vuibert, institut vital roux, Collection Entreprendre, Paris.

Lebas M., (1995), « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, p. 66-71.

Lebas M.J., McNair C.J. et Euske, K.J., (1993), “Performance Management in an International Setting”, *Management Accounting Research* , n°4, pp. 275-299.

Lecocq X., (1999), « Le pivot : figure emblématique des réseaux d'entreprises : une approche par le réseau social », *Wp Claree*, GREMCO, novembre.

LeCompte M.D. et Goetz J.P., (1982), « Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research », *Review of Educational Research*, vol. 52, p. 31-60.

Le Maux B., (2004), “Fusions: nouvelles règles comptables”, *Levallois, Francis Lefebvre*.

Le Moigne J.L., (1990), “Epistémologies constructivistes et Sciences de l'organisation”, in Martinet (Ed.), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, p. 81-140.

Le Ny J.-F., (1991), « Biais », dans BLOCH H., CHEMAMA R. et al. (dir.), *Le grand dictionnaire de la psychologie*, Éditions Larousse, Paris, [s.p.].

Levasseur .S, (2002) : « Investissements directs à l'étranger et stratégies des entreprises multinationales », *Revue de l'OFCE*, hors série, mars.

Levison H., (1970), « A Psychologist Diagnoses Merger Failures », *Harvard Business Review*, 48, p.138-147.

Liao H. et Chuang A., (2007), "Transforming service employees and climate: A multi-level multi-source examination of transformational leadership in building long-term service relationships", *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, pp.1006-1019.

Liao H., Toya K., Lepak D.P. et Hong Y., (2009), "Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality", *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, Vol.2, pp.371-391.

Linder, Jane C. and Dwight B. Crane, (1992), "Bank Merger : Integration and Profitability". *Journal of Financial Services Research*.

Lindgren U., (1982), "Foreign Acquisitions : Management of the Integration Process", *Stockholm, Institute of International Business*.

Loderer C. et Martin K., (1992), « Post-Acquisition Performance of Acquiring Firm », *Financial Management*, Autumn, p. 69-79.

Lorino P., (1991), « Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités », *Edition Dunod*, Paris.

Lorino P., (2001), « Le Balanced Scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique », *Actes du 22ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Metz.

Lorino P., (2003), « Méthodes et pratiques de la performance », 3ème édition, *Éditions d'Organisation*, Paris.

Loughran T. & Vijk A.M., (1997), "Do Long-Term Shareholders Benefit for Corporate Acquisitions ?", *Journal of Finance*, 5, p. 1765-1790.

Lubatkin M., (1983), "Mergers and the Performance of the Acquiring Firm", *Academy of Management Review*, Vol 8, N°2, p. 218-226.

Lubatkin M., (1987), "Merger Strategies and Stockholder Value", *Sloan Management Journal*, Vol. 8, N°2, 218- 226.

Lyles M.A. & Thomas H., (1988), « Strategic Problem Formulation: Biases and Assumptions embedded in Alternative Decision-making Models », *Journal of Management Studies*, vol. 25, N°2, p. 131-144.

M- N-

Maehr M.L & Nicholls J.C., (1990), « Culture and Achievement Motivation : a second look » In *Studies in cross- Cultural psychology* N. Warren (Ed), *New York : Academic Press*.

- McCarthy G.D.**, (1983), « Acquisitions and Mergers », *The Ronald Press*, New York.
- Malo J.L. et Mathé J.C.**, (2000), « L'essentiel du contrôle de gestion », *Les Editions d'organisation*.
- Manne H.**, (1965), « Mergers and the Market for Corporate Control », *Journal of Political Economy*, 73, 110-120. Repris en 1986, In: Louis Putterman et Randall S. Kroszner, dir., *The Economic Nature of the Firm. A Reader*, ch. 21.
- March J.G.**, (1988), « Reflexions sur le changement dans les organisations », in March J.G. *Décisions et organisations*, éd. *Les Editions d'organisation*, Paris, p. 87-107.
- March J.G.**, (1988), « La mémoire Incertaine : apprentissage organisationnel et ambiguïté », in March J.G., *Décisions et organisation*, éd., *Les Editions d'organisation*, Paris, p. 205-229.
- March J.G.**, (1991), « Explorations and Exploitation in organizational learning », in organization science, Vol. 2, N°1, Feb., *Special Issue : organizational learning : papers in honor of (and by) James G. March*, p. 71-87.
- Marks M.L.**, (1982), « Merging Human Resources », *Mergers and Acquisitions*, Vol. 17, N°2, 38- 43.
- Marks M.L. and Mirvis P.**, (1983), « Psychological consequences of corporate acquisitions and the factors that moderate them : A longitudinal study », *Paper presented at The Convention of the American Psychology Association*, Anaheim, CA.
- Marks M.L. and Mirvis P.**, (1985), « Merger Syndrome: Stress and Uncertainty », *Mergers and Acquisitions*, Vol. 20, N°2, 50- 55.
- Marks M.L. and Mirvis P.**, (1986), « The Merger Syndrome », *Psychology Today*, October.
- Marks M.L. & Mirvis P.H.**, (2000), « Managing Mergers, Acquisitions, and Alliances: Creating and Effective Transition Structure », *Organizational Dynamics*, 28, 3, p.35-46.
- Martinet A.C.**, (1990), « Epistémologie et Sciences de Gestion », *Economica*, Paris.
- Mavrinac S. et Siesfeld A.G.**, (1998), « La délicate mesure de l'immatériel », *L'Expansion Management Review*, Décembre.
- Maxwell J.A.**, (1996), « Qualitative Research Design : An Interactive Approach », Second Edition, *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 41.
- McCracken G.**, (1988), « The long interview », *Newbury Park, CA: Sage*.
- McWilliams A. & Siegel D.**, (1997), « Event Studies in Management Research : Theoretical and Empirical Issues », *Academy of Management Journal*, 40, 3, p.626-657.
- Meier O.**, (1998), « Facteurs de réussite de la réalisation d'objectifs de symbiose en phase de post-acquisition: propositions et élaboration théorique », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paris XII.

Meier O. et Schier G., (2003), "Fusions Acquisitions : Stratégie, Finance, Management", Paris, Dunod.

Merchant K.A., (1985), « Control in Business Organizations », *MA*, Harvard Graduate School of Business.

Merchant K.A., (1998), « Modern management control systems », *Prentice Hall*, Upper Saddle River, N. J.

Meschi P.-X., (2006), « Réseaux interorganisationnels et survie des alliances », *Revue Française de Gestion*, mai 2006, vol.32, iss. 164.

Meyssonier F., (1999), « Au cœur du contrôle de gestion : la mesure » in Dupuy Y. *Faire de la recherche en contrôle de gestion ?*, Vuibert, p. 51-60.

Milbourn Todd T., (1998), "Les Attraites de l'EVA en tant qu'indicateur de performance", *Les Echos*, 10-11 avril.

Miles B.M., (1979), "Qualitative Data as an Attractive Nuisance : The Problem of Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, p. 590-601.

Miles B.M. et Huberman A.M., (1991), "Analyse des données qualitatives", Traduction de la 2ème Ed. Américaine par M.H. Rispal, Bruxelles, DeBrook.

Miles B.M. et Huberman A.M., (2003), "Analyse des données qualitatives", Seconde Edition, Paris, *De Boeck Université*.

Miles, R.E et Snow C.C., (1986), "Organizations :New Concepts for New Forms", *California Management Review*, vol.28, n°3, Spring, pp62-73.

Miller D. & Friesen P.H., (1982) : "The longitudinal Analysis of Organisations, A Methodological Perspective" in *Management Science*, Vol. 28, n° 9, September 1982, p. 1013-1034.

Mitchell T.R., Rediker K.J. & Beach L.R., (1986), « Image Theory and organizational Decision Making », dans SIMS H.P., GIOIA D.A. et coll. (dir.), *The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp.293-316

Mintzberg H., Raisinghani D. & Theoret A., (1976), « The structure of « unstructured » décision processes », *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, N°2, p. 246-275.

Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel J., (1999), « Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique », traduit de l'américain par L. Cohen et J. Fontaine, *Village mondial*, Paris.

Morin E., (2004), « Réorganiser le travail et lui donner un sens », in Lancry A. et Lemoine C. (éd.), *La personne et ses rapports au travail, Actes du 11^{ème} Congrès international de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française*, L'Harmattan, p. 87-101.

Morin E., (2006), « Donner un sens au travail », *Communication à Comité sur la Santé Psychologique au Travail*, Laval, Québec.

Morosini P., Shane S. & Singh H., (1998), “National cultural distance and cross-border acquisition performance”, *Journal of International Business Studies*, 29(1), p.137-158.

Morrison M.A., Haley E., Sheehan K.B. & Taylor R.E., (2002), « Using Qualitative Research in Advertising: Strategies, Techniques, and Applications », *Sage Publications*, Thousand Oaks, CA

Mounoud E., (1997), « Comment rendre compte de la formation de la stratégie d’entreprise : carte cognitive vs représentations sociales », dans GUILHON B., HUARD P., ORILLARD M., ZIMMERMANN J.B. (dir.), *Economie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan, Paris.

Mourral I. et Millet L., (1995), “Petite encyclopédie philosophique”, *Editions universitaires*.

Mucchielli A., (1996), « Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales », Paris : *Armand Colin*.

Mucchielli A., (2004), « Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines », 2e éd., Paris : *Armand Colin*.

Mucchielli J.L. et Kohler P., (2000), “Déterminants et conséquences des fusions-acquisitions”, *Revue Française de Gestion*, Octobre – Novembre – Décembre, (6-19).

Mueller, D.C. (1985) “Mergers and Market Share”, *Review of Economics and Statistics*, 47: pp. 259-267

Nahavandi A. and Malekzadeh A., (1988), “Acculturation in mergers and acquisition”, *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 3, p. 79-90.

Napier N.K., (1989), “Mergers and Acquisitions”, *Human Resource Issues and Outcomes : A Review and Suggested Typology*, *Journal of Management Studies*, 26, 3, p.271-289.

Napier N.K., Simmons G. & Stratton K., (1989), “Communication during a merger : Experience of two banks”, *Human Resource Planning*, 12, p. 105-122.

Nayyar P.R., (1992), « On the management of Corporate Diversification Strategy : Evidence from Large U.S. Service Firms », *Strategic Management Journal*, 13, 3, p. 219-235.

Nguyen.H, Kleiner Brain H., (2003) “The effective management of mergers”, *Leadership and organisational development journal*, 24/8 447-454

Nishii L. H., Lepak D. P. & Schneider B., (2008), « Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction » (CAHRS Working Paper #08-03), Ithaca, NY: Cornell University, *School of Industrial and Labor Relations*, Center for Advanced Human Resource Studies.

Nussenbaum M., (1989), "Prise de contrôle, fusions, acquisitions : éléments théoriques et pratiques, In Joffre P. & Simon Y. (coord.), *Encyclopédie de Gestion*, Tome III, Paris, Economica, p. 2245-2270.

O-P-

Olie, R. (1990), "Culture and integration problems in international mergers and acquisitions", *European Management Journal*, 206-215.

Olie R., (1994), « Shades of Culture and Institutions in International Mergers », *Organization Studies (OS)*, 15(3), p.381- 405.

Ogrizek M. & Guillery J.M., (1997), « La communication de crise », *Presses Universitaires de France*, Paris, 1997.

Orton J.D., (1997), "From Inductive to Iterative Grounded Theory: Zipping the Gap Between Process Theory and Process Data", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, n° 4, p. 419-438.

Pablo A.L., (1994), « Determinants of Acquisitions Integration Level: A Decision- Making Perspective », *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N°3, 803- 836.

Pablo A.L. et Javidan M., (2004), "Mergers and Acquisitions. Creating Integrative Knowledge", *Oxford: Blackwell Publishing*.

Paillé P., (1994), « L'analyse par theorisation ancrée », *Cahiers de recherche sociologique*, 23, p. 146-181.

Paillé P., (1996), « De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier », *Recherches qualitatives*, 15, 179-194.

Paillé P. & Mucchielli A., (2003 [2008]), « L'Analyse qualitative en sciences humaines et sociales », Paris, *Éditions Armand Colin*.

Park S.H., Russo M.V., (1996), "When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure", *Management Science*, Vol. 42, N° 6. PP 875 – 890.

Pastré et Pontbriand, (2005) « La restructuration de l'industrie bancaire européenne / enjeux et perspectives », *Revue d'économie financière*, 78.

Paturel R., (1992), « Stratégie de croissance externe », in *Encyclopédie du Management*, Paris, Vuibert, Tome 1, Vol. 24, 649- 679.

Peasnell (Eds.) (1996), « Clean Surplus: A Link Between Accounting and Finance », New York and London: *Garland Publishing*

Pierce C.S., (1934), « Pragmatism and Pragmaticism », Hartshorne C. and Weiss P. (Eds), *Collected Papers Vol. 5*, Cambridge Mass, *Harvard University Press*.

Penrose E.T., (1959), « The Theory of Growth of the Firm », *Blackwell*, Oxford.

Peres V., (2012), « Les Pratiques Adaptatives d'audit, essai d'observation et d'interprétation des pratiques actuelles d'audit légal en France », *Thèse en Sciences de Gestion*, IAE Nice Sophia- Antipolis, p. 241, Fig. 10.

Pesqueux Y., (1998), « Contrôle de gestion - Le pilotage de la performance », (et al.), *Dunod*, Paris, réédition en 2004

Peters T. & Waterman R., (1982), « In Search of Excellence – Lessons from America's Best Run Companies », *New York : Warner Books*.

Pettigrew A.M., (1992), « The Character and Significance of Strategy Process Research », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N°8, p. 5-17.

Pfeffer J., (1995), "Mortality reproducibility, and the persistence of styles of theory", *Organization Science*, Vol. 6, N°6, p. 681-686.

Pham M.-T., (1996), « Heuristiques et biais décisionnels en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.11, N°4, 53-69.

Phanish, Harbir et Zollo (2003), « L'art du management : discipliner les fusions acquisitions », *Les echos*.

Piatelli- Palmarini M., (1995), « La réforme du jugement ou comment ne plus se tromper », Odile Jacob.

Poincelot E. et Wegmann G., (2005), « Utilisation des critères financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 11, vol. 2, décembre, p. 109-125

Ponssard J-P. et Zarlowski P., (1999), « Nouveaux indicateurs de création de valeur : des outils satisfaisants pour l'évaluation interne des activités de l'entreprise ? », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, n° 122, p. 91-98.

Poole M.S., Van De Ven A. H., (1989), "Using paradox to build management and organization Theories", *The Academy of Management Review*, Vol. 14. PP 562 – 578.

Popper K., (1965), « Conjectures and Refutations », London, *Routledge et Keagan*.

Pourtois J.-P. et Desmet H., (1988, 2e édition 1997), « Épistémologie et instrumentation en sciences humaines », Liège, Mardaga.

Porac J.F., Thomas H. & Baden-Fuller C., (1989), « Competitive Groups as Cognitive Communities : the Case of Scottish Knitwear Manufacturers », *Journal of Management Studies*, vol. 26, N°4, juillet, p. 397-416.

Porter M.E. (1985), « Competitive advantage: creating and sustaining superior performance », *New-York: The Free Press*.

Pritchett P., (1985), *After the Merger : Managing the Shockwaves*, Dow Jones-Irwin.

Pujals, (2005), « *L'Europe bancaire et mouvement... !* », *Revue d'économie financière*, 78.

- Q -R-

Quah P. & Young S., (2005), « Post-Acquisition Management : A Phases Approach for Cross-Border M&As », *European Management Journal*, 23, 1, p.65-75.

Quinn R.E. & Rohrbaugh J., (1983), « A Spacial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis », *Management Science*, vol.29, Issue 3, 363-377.

Ravenscraft D.J. & Scherer F.M., (1987), *Mergers, sell-offs, and economic efficiency*, Washington, DC : The Brookings Institution.

Ravenscraft D.J. and F.M. Scherer (1989), "The Profitability of Mergers", *International Journal of Industrial Organization*. 7: 101-116.

Reid S.R., (1969), "Is the Merger the Best Way to Grow ?" *Business Horizons*, 12, 2, p. 41-50.

Reysset P. & Van den Avenne C., (2001), « Le dire et le dit dans les entretiens. Eléments pour le traitement de la complexité du langage », in *Bulletin de Méthodologie sociologique*, N°70, avril, p.23-52.

Richelle M., (1998b), « Cognition », dans DORON R., PAROT F. (dir.), *Dictionnaire de psychologie*, Presses Universitaires de France, Paris, pp.125-126

Risberg A., (1997), "Ambiguity and communication in cross-cultural acquisitions : toward a conceptual framework", *Leadership & Organization Development Journal*, 18(5).

Risberg A., Tienari J. and Vaara E., (2003), "Making sense of a transnational merger: Media texts and the (re)construction of power relations". *Culture and Organisation*, Vol. 9, No. 2, pp. 121-137

Roberts K.H. & Libuser C., (1993), "From Bophal to banking : organizational design can mitigate risk", *Organizational Dynamics*, vol. 21, p. 15-26.

Roll R., (1986), « The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers », *Journal of Business*, Vol. 59, N°2, p.197-216.

Romelaer P., "L'entretien de recherche", dans Roussel P. et Wacheux F. (éd.), *Management et Ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences sociales*, De Boeck université, 2005, p. 102.

Rorty R., (1995), « L'espoir au lieu du savoir, Introduction au pragmatisme », *Albin Michel*, Paris.

Royer I., (1999), « La dynamique de l'escalade de l'engagement et du désengagement dans le développement de nouveaux produits », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paris-Dauphine.

-S-

Sarda, (2005) « La consolidation du système bancaire français », *Horizons Bancaires*, 324.

Saulquin J.Y et Schier G., (2005), « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ? », *Actes du congrès La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ?*, Mars.

Schein E., (1984), "Coming to awareness of organizational culture", *Sloan Management Review*, 25(2), p. 3-16.

Schein E., (1985), "Organizational Culture and Leadership", *San Francisco : Jossey-Bass*.

Schermerhorn J.R., Hunt J.G. & Osborn R.N., (2002), « Comportement humain et organisation », 2ème édition, adaptation française C. De Billy C., *Éditions Village Mondial*.

Schoenberg R., (2000), « The Influence of Cultural Compatibility Within Cross-Border Acquisitions: A Review », *Advances in Mergers and Acquisitions*, 1, pp. 43-59.

Schoenberg R., (2006), "Measuring the Performance of Cultural Compatibility Within Cross-Border Acquisitions: An Empirical Comparison of Alternative Metrics", *British Journal of Management*, 17, 4, p.361-370.

Schneider S.C. & Angelmar R., (1993), « Cognition in organizational Analysis: who's minding the Store? », *Organizations Studies*, vol. 14, no 3, p. 347-374.

Schwandt T., (1994), « Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry », Dans N. Denzin & Y.S. Lincoln (Dir.), *Handbook of qualitative research* (p. 118-137). Thousand Oaks : Sage.

Schweiger D.M., Csiszar E.N. & Napier N.K., (1994), "A strategic Approach to implementing mergers and acquisitions", In G. Von Krogh, A. Sinatra et H. Singh (Eds), *The management of corporate acquisitions : International perspectives*, p.23-49, London : MacMillan

Schweiger D.M., (2002), "Merge Right", *Business and Economic Review*, Vol. 48, 3-11.

Schweiger D.M. & Denisi A., (1991), "Communications with employees following a merger : a longitudinal field experiment", *Academy of Management executive*, 1(2).

Schweiger D.M and Ivancevich J.M., (1987a), "The Effects of Mergers and Acquisitions on Organizations and Human Resources : a Contingency View" *Strategic Management Society Conference*, Boston.

Schweiger D.M. & Very P., (2003), "Creating Value Through Merger and Acquisition Integration", *Advances in Mergers and Acquisitions*, 2, p. 1-26.

Schweiger D.M. & Weber Y., (1989), "Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions: An Empirical Investigation", *Human Resource Planning*, Vol. 12, N°2, p.69-87.

Schweiger D.M. and Walsh J.P., (1990), "Mergers and Acquisitions: An Interdisciplinary View", *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.8, JAI Press, Greenwich, 41- 107.

Schwenk C.R., (1984), « Cognitive Simplification Processes in strategic Decision Making », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 111-128.

Schwenk C.R., (1988), « The Cognitive Perspective on strategic Decision Making », *Journal of Management Studies*, vol. 25, no 1, janvier, p. 41-56.

Seppälä M. (2004), "A Model for Creating Strategic Alliances", *A study of Inter- Firm Cooperation in the North European ICT Sector*, p.43.

Seth A., (1990a), "Value Creation in Acquisitions : A Reexamination of Performance Issues", *Strategic Management Journal*, 11, 2, p. 99-115.

Seth A., (1990b), "Sources of Value Creation in Acquisitions: An Empirical Investigation", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, N°6, 431- 447.

Seth A., Song K.P., & Petit R.R., (2002), "Value Creation and Destruction in Cross-Border Acquisitions : An Empirical Analysis of Foreign Acquisitions of U.S. Firms", *Strategic Management Journal*, 23, 10, p. 921-940.

Shankar A., Elliot R. & Goulding C., (2001), "Understanding consumption from a narrative perspective", *Journal of Marketing Management*.

Shleifer A. et Vishny R.W., (1989), « Management Entrenchment », *Journal of Financial Economics*, vol. 25, n° 1, p. 123-139.

Shrivastava P. (1986), "Post-Merger Integration", *Journal of Business Strategy*, 7, 1, p.65-76.

Silverman D., (1993), "Beginning Research", *Interpreting Qualitative Data, Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. Londres: Sage Publications.

Simon H.A., (1947), « Administrative Behavior », New York, Macmillan Company, édition française Administration et processus de décision 1983, *Economica*, - 4th ed. in 1997, *The Free Press*.

Simon H.A., (1991), « Bounded Rationality and Organizational Learning in Organization Science, Vol. 2, N°1, Feb., *Special Issue : Organizational Learning : Papers in honor of (and by) James G. March*, p. 125-134.

Sims H.P. and Gioia D.A., (1986), « Cognition-Behavior Connections: Attribution and Verbal Behavior in Leader-Subordinate Interactions », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37: 197-229.

Singh H. & Montgomery C., (1987), "Corporate Acquisition Stratégies and Economic Performance", *Strategic Management Journal*, 8, 4, p. 377-386.

Sirower M.L., (1997), "The synergy trap : How compagnies lose the acquisition game", *NY : Free Press*.

Skinner W., (1969), "Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, v. 47, n. 3, p. 136-145.

Snow C.C. & Thomas J.B., (1994): "Field Reasearch Methods in Strategic Management : Contributions to Theory Bulding and Testing", *Journal of Management Studies*, Vol. 31, n° 4, p. 457-479.

Spink K.S. & Roberts G.C., (1980), "Ambiguity of Outcome and Causal Attributions", *Journal of Sport Psychology*, N°2, p. 237-244.

Stanton P., (1987), "Accounting Rates of Return as Measures of Post-Merger Performance", *Australian Journal of Management*, 12, 2, p.293-304.

Stake R.E., (1994), « Case Studies », in N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (Eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry*, Sage Publications, vol. 2, chap. 4, p. 86-109.

Stake R.E., (1998), "Case Studies", in Denzin N.K. and Lincoln Y.S. (Eds), *Strategies of Qualitative Inquiry*, Sage Publications, Vol. 2, Chapitre 4, p. 86-109.

Steiner P., (1975), "Mergers : Motives, Effects, Policies", *University of Michigan Press*, Ann Arbor.

Strauss A. & Corbin J., (1990), « Basis of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques », *Newbury Park, CA : Sage*.

Strauss A, et Corbin J., (1998), « Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory », 2nd Edition, *Sage Publications*, Thousand Oaks, CA

Stubbart C., (1989), « Managerial Cognition: a missing Link in strategic Management Research », *Journal of Management Studies*, vol. 26, no 4, juillet, p. 325-347.

Stubbart C. & Ramaprasad A., (1990), « Comments on the empirical Articles and Recommendations for future Research », dans HUFF A.S (dir.), *Mapping Strategic Thought*, Éditions John Wiley and Sons, Chichester, Chapter 10, p. 251-288.

-T-

Talbot C., (2005), "Performance Management", in Ferlie E., Lynn J., Laurence E., Pollitt C., (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, *Oxford University Press*, New York, p. 491-520.

Takeishi A., (2001), « Bridging Inter and Intra Firm Boundaries: Management of Supplier Involvement in Automobile Product Development », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N°5, 403- 433.

Tarondeau J.C., (1998), « Le management des savoirs », *Presses Universitaires de France*, Paris.

Teerkangas S. & Very P., (2006), "Culture Performance relationship on M&As : from Yes/NO to How", *British Journal Management*, 17, p. 31-48.

Teller R., (1985), « Comptabilité générale de l'entreprise » *Paris, Sirey*.

Terry R., (1982), « Ten Suggestions for Acquisitions Success », *Managerial Planning*, 31, p.13-16.

Tetenbaum T.J., (1999), « Beating the Odds of Merger & Acquisition Failure : Seven Key Practices That Improve The Chance For Expected Integration and Synergies », *Organizational Dynamics*, 28, 2, p.22-35.

Tesch R., (1990), « Qualitative Research: Analysis Types & Software Tools », Bristol, PA: *Falmer Press*.

Thaler R.H., (1993), « Advances in Behavioral Finance », *Russell Sage Foundation*.

Thevenet M., (1986), « Audit de la culture d'entreprise », *Edition d'organisation*.

Thevenet M., (1993), « La culture d'entreprise », *Collection Que sais-je?, numéro 2756, Presses Universitaires de France*, 1^{re} édition, p.3

Thietart A.R. & Coll. (2003 et 2007), « Méthodes et recherche en management », *Paris, Dunod*.

Thomas J., Sussman S. & Henderson J., (2001), « Understanding "Strategic Learning": Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking », *Organization Science*, vol.12, n°3, p. 331-345.

Thompson C.J. et Haytko D.L., (1997), "Speaking of fashion: consumers' uses of fashion discourses and the appropriation of countervailing cultural meanings", *Journal of Consumer Research*, Vol.24, juin, p. 15-42.

Trautwein F., (1990), "Merger Motives and Prescriptions", *Strategic Management Journal*, 11, 4, p.283-295.

Trompenaars, F., (1993). "Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business", *London: Nicholas Brealey Publishing*.

Trosa S., (2007), « Vers un management post bureaucratique : La réforme de l'État, une réforme de la société », *l'Harmattan*, Paris.

U-V-

Vandangeon-Derumez I., (1998), « La dynamique des processus de changement », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paris Dauphine.

Vanhala S. et Tuomi K., (2006), "HRM, Company Performance and Employee Well-being", *Management Revue*, Vol.17, No.3, pp.241-255.

Van de Ven A.H., (1992), "Suggestions for studying strategy process : A research note", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N°5, p. 169-188.

Van de Ven A.H. & Huber G.P., (1990), "Longitudinal Field Research Methods For Studying Processes of Organizational Change", *Organization Science*, Vol. 1, N°3, p. 213-219.

Van der Maren J.M., (1995), "Méthodes de Recherche pour l'éducation", Bruxelles : de Boeck, *Collection Pédagogies en Développement*.

Van Hulle K., (1993), « Harmonization of accounting standards in the EC: Is it the beginning or is it the end? », *The European Accounting Review*, 2., p. 387-396

Van Hulle K., (1997), « Les perspectives de l'harmonisation comptable. Le point de vue européen », *Revue de droit comptable*, n° 97-3, p. 39-55

Van de Ven A.H. & Poole M.S., (1990), « Methods for studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program », *Organization Science*, vol.1, n°3, August : 313-335.

Van Veldhoven M., (2005), "Financial performance and the long-term link with HR practices, work climate and job stress", *Human resource management journal*, Vol.15, No.4, pp.30-53.

Varella F.J., (1989), « Invitation aux sciences cognitives », *Éditions du Seuil*, Collection Points Sciences, Paris

Venkatraman, N. & Ramanujam, V., (1986), « Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches », *Academy of Management Review*, 11:801--814.

Venard B., (2004), « La culture nationale dans les firmes internationales : une affaire de climat organisationnel ? », *Gestion 2000*, janvier février.

Vermulen F. & Barkema H., (2001), « Learning through acquisitions », *Academy of Management Journal*, 44, p. 457-476.

Very P., (2002), « Des Fusions et Des Hommes », *Ed. d'Organisation*, Paris, Winner of Manpower Award for 2002 best book in HR Management.

Very P., Lubatkin M. & Calori R., (1996), « A cross-national assessment of acculturative stress in récent European mergers », *International Studies of Management and Organization*, 26 (1), p. 59-86.

Very P. & Gates S., (2007), « M&A as project monitoring », in D. Angwin (coord.), *Mergers and Acquisitions*, Blackwell Publishers, p.181-203.

Very P. & Schweiger D., (2001), « The Acquisition process as a Learning process : Evidence from a study of critical problems and solutions in domestic and cross-border deals », *Journal of Business*, 36, p. 11-31.

Vidaillet B., (2003), « Exercice de sensemaking », in B. Vidaillet (éd.), *Le sens de l'action. Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation*, Paris:Vuibert, pp.35-50.

Vidaillet B., (2003b), « Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations: une occasion particulière de construire du sens », VIDAILLET B. (dir.), 2003, *Le sens de l'action, WEICK K.E.: socio-psychologie de l'organisation*, Vuibert, Paris, Chapitre 5 : p. 115-137.

Vlaar P.W.L., Van Fenema P.C. et Tiwari V., (2008), « Cocreating Understanding and Value in Distributed Work: How Members of Onsite Offshore Vendor Teams Give, Make, Demand, and Break Sense », *MIS Quarterly*, vol. 227-255, n° 32, p.2.

Von Glasersfeld E., (1988), « Introduction à un constructivisme radical », in watzlawick P. (Ed.), *L'invention de la réalité: contributions au constructivisme*, Paris, Seuil, p. 19-43.

Vroom V.H., (1964), « Work and motivation », New York: Wiley.

-W-X-Y-Z-

Wacheux F., (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en Gestion », *Economica*, Paris.

Wahnich S., (2006), « Enquêtes quantitatives et qualitatives, observation ethnographique », *BBF*, N° 6, p. 8-12.

Wall T.D. & Wood S.J., (2005), "The romance of human resource management and business performance, and the case for big science", *Human Relations*, Vol. 58, n°4, 429.

Walter G.A., (1985), « Culture Collisions in Mergers and Acquisitions », In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (Eds), *Organizational Culture*, Berverly Hills, CA : Sage Publications

Walsh J.P., (1988), « Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions », *Strategic Management Journal*, Vol.9, N°2, 173- 184.

Walsh J.-P., (1995), « Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip down Memory Lane », *Organization Science*, vol. 6, N°3, mai-juin, p. 280-321.

Wang X., (2002), « Developing a True Sense of Professional Community : An Important Matter for PM Professionalism », *Project Management Journal*, Vol. 33; N°1, p. 5-11.

Warren R., (1967), « The interorganizational field as focus for investigation », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, pp. 396-419.

Weber Y., Shenkar O. & Raveh A., (1996), « National and Corporate Cultural Fit in Mergers & Acquisitions : An Exploratory Study », *Management Science*, 42(8), p. 1215-1227.

- Weick, K.**, (1979), « *The Social Psychology of Organizing* », New York: *McGraw-Hill*.
- Weick K.**, (1989), « Theory Construction as Disciplined Imagination », *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, pp.516-531
- Weick K.**, (1995), “Sensemaking in organizations”, Thousand Oaks: *Sage*.
- Weiss L.**, (1989), “Concentration and price”, *MIT Press*, Cambridge,
- Williamson, O E.** (1975), “Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications”, *New York: The Free Press*.
- Williamson, O.E.** (1985), “The Economic Institutions of Capitalism”, *Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.
- Watzlawick P.**, (1996), « L’invention de la réalité », (éd.) Seuil.
- Yan A., Zeng M.**, (1999), “International Joint Venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, N° 2. PP 397-414.
- Yin R.K.**, (1989), « Case study research: Design and methods », Newbury Park Ca: *Sage Publications*.
- Yin R.K.**, (1994), « Case Study Research, Design and Methods », Second Edition, *Sage Publications*, Applied Social Research Methods Series, Vol.5.
- Yin R.K.**, (2003a), « Applications of Case Study Research », Applied Social Research Series, Second Edition, Vol. 34, *Sage Publications*.
- Yin R.K.**, (2003b), « Case Study Research : Design and Methods », Applied Social Research Methods Series, Third Edition, vol. 5, *Sage Publications*.
- Young-Ybarra C. & Wiersema M.**, (1999), « Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economics and social exchange theory », *Organization Science*, 19, 439-459.
- Zajac E.J. & Bazerman M.H.**, (1991), « Blind Spots in Industry and Competitor, Analysis: Implications of Interfirm (mis)perceptions for strategic Decisions », *Academy of Management Review*, vol. 16, N°1, p. 37-56.
- Zarlowski P.**, (1996), « Le pilotage par la valeur : Étude théorique et analyse d’un exemple de mise en œuvre », *Thèse de doctorat*, Université Paris Dauphine, janvier.
- Ziane R.**, (1997), « Savoirs et savoirs utiles en sciences biologiques pour la formation des éducateurs sportifs », *Mémoire de maîtrise STAPS*.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Trame du questionnaire adressé aux directeurs, managers et employés travaillant dans une banque et ayant vécu de près ou de loin une opération de FA	p.433
Annexe 2 : Trame du questionnaire adressé au cabinet de conseils	p.437
Annexe 3 : Tableau des différentes approches suivant le résultat d'une FA répondant à la question n°10 de chaque entretien	p. 439

ANNEXE 1

<p>PROJET D'AVANCEMENT DE THESE DANS LE CADRE D'ENTRETIENS SEMI- DIRECTIFS</p>
--

ECOLE DOCTORALE DESPEG

Université de Nice- Sophia Antipolis
Institut Administratif des Entreprises

Thème de recherche :

La perception de la performance au sein des fusions-acquisitions bancaires

Audrey ASLANOFF

Sous la direction de Mr Bernard OLIVERO

Année 2012

Audrey ASLANOFF
77 avenue roi Albert
06400 Cannes
France
Tel : 00 33 6 13 24 85 42
E- mail : aslanoffaudrey@gmail.com

Objet : *Doctorat 4^{ème} année à l'IAE de Nice Sophia- Antipolis (06).*

Monsieur,

Je suis actuellement doctorante en quatrième année à l'IAE (Institut Administratif des Entreprises) de Nice Sophia- Antipolis.

Mon thème de recherche s'oriente sur l'« *Etude de la perception de la performance au sein des fusions- acquisitions bancaires* », et mon travail actuel s'oriente majoritairement sur la perception d'une réussite et/ou d'un échec de fusion ou d'acquisition bancaire.

Je sollicite votre contribution dans le cadre d'entretiens semi- directifs me permettant de mieux identifier et comprendre la démarche de processus d'intégration d'une fusion- acquisitions bancaire. C'est dans cette optique que je fais appelle à votre aide vous professionnel ayant suivi de près ou de loin une opération de rapprochement (fusion/acquisition) au sein de votre établissement.

Questions :

- (1) Quelle est la fonction que vous occupez au sein de l'entreprise ? Depuis combien de temps travaillez- vous dans cette société bancaire ?
- (2) Avez- vous déjà participé et/ou vécu à titre personnel une opération de FA dans l'entreprise où vous êtes actuellement ? dans une entreprise passée ?
- (3) Si oui, pouvez- vous raconter une ou plusieurs de vos expériences ?
- (4) Qu'est ce que pour vous un échec de fusion?
- (5) Qu'est ce que pour vous une réussite de fusion ?
- (6) Peut-on dire qu'un « non-échec » de fusion est une réussite ?

- (7) Par quel(s) moyen(s) peut-on mesurer la réussite et/ou l'échec d'un rapprochement ?
- (8) Selon vous, quelles sont le plus souvent les causes majeures d'un échec de fusion ?
- (9) Peut-on, selon vous, anticiper les effets positifs et/ou négatifs d'une fusion ?
- (10) Sur la page suivante, vous avez un tableau qui met en avant 6 dimensions majeures pouvant expliquer l'échec ou le succès d'une fusion- acquisition. Selon vous, laquelle semble la plus importante ? Pouvez- vous classez ces dimensions, de la plus importante à la moins importante (en utilisant le chiffrage de 1 à 6 par exemple), en nous expliquant à chaque fois pourquoi vous les placez dans cette ordre ce qui nous permettre de comprendre plus amplement votre raisonnement (écrire sur le tableau directement).

Il est possible de réaliser un classement général comprenant les mêmes critères d'importance pour le succès que pour l'échec mais vous avez également la possibilité de les différencier (plus avantageux pour l'étude). Nous pourrions ainsi savoir ce qui pourrait expliquer un échec ou un succès de fusion bancaire.

- (11) D'après vous, la gestion de risques dans le cadre des projets de fusions acquisitions doit-elle s'attarder sur le facteur humain et les risques culturels ?

Merci de votre participation

Cordialement

Audrey ASLANOFF

ANNEXE 2

PROJET D'AVANCEMENT DE THESE DANS LE CADRE D'ENTRETIENS SEMI- DIRECTIFS
--

ECOLE DOCTORALE DESPEG

Université de Nice- Sophia Antipolis
Institut Administratif des Entreprises

Thème de recherche :

La perception de la performance au sein des fusions- acquisitions bancaires

Audrey ASLANOFF

Sous la direction de Mr Bernard OLIVERO

Année 2012

Audrey ASLANOFF

77 avenue roi Albert

06400 Cannes

France

Tel : 00 33 6 13 24 85 42

E- mail : aslanoffaudrey@gmail.com

Objet : *Doctorat 4^{ème} année à l'IAE de Nice Sophia- Antipolis (06).*

Monsieur,

Je suis actuellement allocataire doctorante en début de deuxième année à l'IAE (Institut Administratif des Entreprises) de Nice Sophia- Antipolis.

Mon thème de recherche s'oriente sur l'« *Etude de la notion de performance au sein des fusions-acquisitions bancaires* », et mon travail actuel s'oriente majoritairement sur l'analyse d'une réussite et/ou d'un échec de fusion ou d'acquisition bancaire.

Je sollicite votre contribution dans le cadre d'entretiens semi- directifs me permettant de mieux identifier et comprendre la démarche de processus d'intégration d'une fusion- acquisitions bancaire. C'est dans cette optique que je fais appelle à votre aide vous professionnel ayant suivi de près ou de loin une opération de rapprochement (fusion/acquisition) au sein de votre établissement.

Questions :

- (1) En quoi consiste votre métier de conseil lors d'opérations de fusions acquisitions ?
- (2) Depuis combien de temps exercez vous ce métier ?
- (3) Avez vous une vue plus subjective sur les opérations de FA bancaires ?
- (4) Vous avez surement déjà participé et/ou vécu à titre personnel une opération de FA bancaire ?
Si oui, pouvez- vous raconter deux de vos expériences : une fusion « échec » et une fusion « réussite » par exemple ?
- (5) Qu'est ce que pour vous un échec de fusion ?

- (6) Qu'est ce que pour vous une réussite de fusion ?
- (7) Peut-on dire qu'un « non-échec » de fusion est une réussite ?
- (8) Par quel(s) moyen(s) peut-on mesurer la réussite et/ou l'échec d'un rapprochement ?
- (9) Selon vous, quelles sont le plus souvent les causes majeures d'un échec de fusion ? Pour clarifier cette réponse vous pouvez reprendre votre fusion « échec » de la question (2).
- (10) Peut-on, selon vous, anticiper les effets positifs et/ou négatifs d'une fusion ?
- (11) En annexe vous avez un tableau qui met en avant 6 dimensions majeures pouvant expliquer l'échec ou le succès d'une fusion- acquisition. Selon vous, laquelle semble la plus importante ? Pouvez- vous classez ces dimensions, de la plus importante à la moins importante (en utilisant le chiffrage de 1 à 6 par exemple), en nous expliquant à chaque fois pourquoi vous les placez dans cette ordre ce qui nous permettre de comprendre plus amplement votre raisonnement (écrire sur le tableau directement).

Il est possible de réaliser un classement général comprenant les mêmes critères d'importance pour le succès que pour l'échec mais vous avez également la possibilité de les différencier (plus avantageux pour l'étude). Nous pourrions ainsi savoir ce qui pourrait expliquer un échec ou un succès de fusion bancaire.

Merci de votre participation

Cordialement

Audrey ASLANOFF

ANNEXE 3

<u>SUCCES</u>	<u>ECHECS</u>
Dimension économique <ul style="list-style-type: none"> - Plus l'environnement économique est bon plus les conditions sont favorables pour que les opérations de fusions et acquisitions bancaires réussissent. 	Dimension économique <ul style="list-style-type: none"> - Plus l'environnement économique est mauvais plus les conditions sont défavorables pour que les opérations de fusions et acquisitions bancaires échouent.
Dimension financière <ul style="list-style-type: none"> - Partage des risques entre les deux partenaires ; - Complémentarité des produits des 2 entreprises fusionnées ; - Création d'une entité plus forte économiquement, accès aux ressources et marchés respectifs des partenaires ; - Rentabilité boursière encouragée par les décisions stratégiques. 	Dimension financière <ul style="list-style-type: none"> - Absence de logique stratégique ; - Sous évaluation des coûts directs et indirects ; - Incompatibilité des gammes de produits ; - Réplique concurrentielle ; - Sous estimation des risques.
Dimension organisationnelle <ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte des facteurs humains – mettre en place une bonne gestion de changements (ex : réduire l'incertitude créée par le changement) ; - Bonne planification de la mise en œuvre de la fusion acquisition (au niveau organisationnel) ; - Communication constante. 	Dimension organisationnelle <ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise redéfinition de la structure organisationnelle ; - Incohérence des systèmes de gestion ; - Mauvaise communication ; - Manque de rigueur et de discipline dans la mise en œuvre des complémentarités.
Dimension politique (processuelle) <ul style="list-style-type: none"> - La nomination de l'équipe de direction se réalise rapidement – la gestion du temps stratégique ; - Transparence et équité dans la nomination des gestionnaires. 	Dimension politique (processuelle) <ul style="list-style-type: none"> - Prise de pouvoir ambiguë (qui prend les commandes ?) - Mauvaise adéquation des structures managériales (prises de décision) - Manque de confiance dans l'autre partenaire.
Dimension culturelle <ul style="list-style-type: none"> - Définition d'une cible culturelle en adéquation avec les cibles ; - Economiques, organisationnelles et politiques des deux entreprises fusionnés ; - Prendre la mesure du différentiel culturel dans la conduite du processus de fusion et en tenir compte. 	Dimension culturelle <ul style="list-style-type: none"> - Oublier de prendre en considération l'ampleur des conséquences qui peuvent être entraînées par les différences culturelles ; - Mauvaise appréciation et gestion des différences culturelles entre les deux entreprises fusionnées (ex : Nous <i>versus</i> Eux ; Supérieur <i>versus</i> Inférieur ; Attaque <i>versus</i> Défense ; Gagnant <i>versus</i> Perdant).

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	P.3
SOMMAIRE	P.4
INTRODUCTION GENERALE	p.8
CONTEXTE DE LA RECHERCHE	P.9
SECTION 1 – INTERET DE POURSUIVRE LA RECHERCHE SUR LES FA BANCAIRES	P.10
SECTION 2 – LES CHOIX EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES	P.15
SECTION 3 – PRESENTATION DE LA THESE	P.17
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	p.21
INTRODUCTION A LA PREMIERE PARTIE – L’EMERGENCE DU MOUVEMENT DES FA BANCAIRES	p.22
SECTION 1 – LA RESTRUCTURATION DE L’INDUSTRIE BANCAIRE	P.23
SECTION 2 – LE PHENOMENE DE LA CONCENTRATION BANCAIRE	P.24
SECTION 3 – HISTORIQUE DU MOUVEMENT DES FUSIONS ACQUISITIONS	P.27
3.1 LE MOUVEMENT DES FUSIONS ACQUISITIONS SUR UN PLAN MONDIAL	P.27
3.2 L’IMPORTANCE DU PHENOMENE DE FUSIONS ACQUISITIONS DANS LE SECTEUR BANCAIRE	P.35
CHAPITRE 1 – LES FUSIONS ET ACQUISITIONS : PREAMBULE	p.43
SECTION 1 – DEFINITION ET DISTINCTION ENTRE « FUSION » ET « ACQUISITION »	P.46
SECTION 2 – LES PRINCIPALES FORMES DE PRISE DE CONTROLE	P.51
2.1 LA FUSION D’ENTREPRISE OU LA PRISE DE CONTROLE PAR TRANSFERT D’ACTIFS	P.52
2.1.1 <i>La fusion absorption</i>	<i>p.52</i>
2.1.2 <i>La fusion par création d’une nouvelle société</i>	<i>p.53</i>
2.2 L’ACQUISITION D’ENTREPRISE	P.54
2.2.1 <i>Les acquisitions par achat d’actions et/ou échange</i>	<i>p.54</i>
2.2.1.1 <i>Principes de base</i>	<i>p.54</i>
2.2.1.2 <i>Les offres publiques d’achats (OPA)</i>	<i>p.55</i>
2.2.1.3 <i>Les offres publiques d’échanges (OPE)</i>	<i>p.56</i>
2.2.1.4 <i>Le caractère amical ou hostile des OPA et/ou des OPE</i>	<i>p.58</i>
CONCLUSION DE LA SECTION 2	P.60

SECTION 3 – LA TYPOLOGIE DES FA	P.61
3.1 LES FUSIONS ACQUISITIONS HORIZONTALES	P.61
3.2 LES FUSIONS ACQUISITIONS VERTICALES	P.63
3.3 LES FUSIONS ACQUISITIONS CONGLOMERALES	P.64
3.4 LES FUSIONS ACQUISITIONS CONCENTRIQUES	P.65
CONCLUSION DE LA SECTION 3	P.68
SECTION 4 – LES FONDEMENTS THEORIQUES	P.69
4.1 FUSION COMME CHOIX RATIONNEL	P.69
4.1.1 Les fusions bénéficient aux actionnaires, à l'acquéreur et à la cible	p.69
4.1.1.1 Théorie de l'efficience	p.69
4.1.1.2 Théorie du raider	p.70
4.1.1.3 Théorie de la valeur	p.70
4.1.2 Les fusions bénéficient aux managers	p.71
4.1.2.1 Théorie construction d'empire	p.71
4.1.2.2 Diversification des risques au détriment de l'actionnaire	p.71
4.1.3 Fusions comme processus de revenu	p.71
4.1.3.1 Théorie procès	p.71
4.1.3.2 La théorie de l'agence	p.72
4.1.4 Fusions comme phénomène macroéconomique	p.75
4.1.4.1 Théorie disturbance (Gort's, 1969)	p.75
SECTION 5 – PROCESSUS DE FONCTIONNEMENT DES OPERATIONS DE FA	P.76
5.1 PRESENTATION DES ETAPES D'UN PROCESSUS DE FA	P.76
5.2 DESCRIPTION DES ETAPES DU PROCESSUS DE FA	P.80
5.2.1 L'étape pré-fusion	p.80
5.2.1.1 Formulation de la stratégie	p.80
5.2.1.2 Le ciblage	p.82
5.2.1.3 La phase de négociation	p.84
5.2.1.4 La phase de due diligence	p.86
5.2.2 La phase intermédiaire entre pré-fusion et post-fusion : l'étape de transition	p.88
5.2.3 L'étape post-fusion	p.88
5.2.3.1 La phase d'intégration	p.88
5.2.3.2 L'évaluation de l'opération de FA	p.89
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	P.90

CHAPITRE 2 – CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE	p.92
SECTION 1 – LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE	P.95
1.1 LA PERFORMANCE: DEBUT THEORIQUE SUR LE CONCEPT	P.95
1.2 LA PERFORMANCE AU SEIN DES « SCIENCES DE GESTION »	P.97
1.3 LA MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE	P.101
<i>1.3.1 Les indicateurs financiers</i>	<i>p.104</i>
<i>1.3.2 Les indicateurs non financiers</i>	<i>p.105</i>
1.4 LE CONCEPT DE LA PERFORMANCE, LA NOTION DE RESULTAT ET LEURS CONSEQUENCES	P.110
<i>1.4.1 Distinction entre le concept de la performance et la notion de résultat</i>	<i>p.110</i>
<i>1.4.2 Les conséquences liées au concept de la performance et à la notion de résultat</i>	<i>p.111</i>
1.5 LES BIAIS COGNITIFS A TRAVERS LA PERFORMANCE	P.115
<i>1.5.1 la notion de cognition</i>	<i>p.115</i>
<i>1.5.2 la perception</i>	<i>p.119</i>
1.6 LA PERFORMANCE PERCUE VERSUS LA PERFORMANCE REALISEE	P.123
CONCLUSION DE LA SECTION 1	P.129
SECTION 2 – LES DIFFERENTES APPROCHES DE LA PERFORMANCE DANS LES OPERATIONS DE FUSIONS ACQUISITIONS BANCAIRES	P.132
2.1 L'APPROCHE FINANCIERE	P.134
<i>2.1.1 Les études de type économique et comptable</i>	<i>p.136</i>
<i>2.1.2 Les études de type financière et boursière</i>	<i>p.141</i>
2.2 L'APPROCHE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE	P.147
2.3 L'APPROCHE DU PROCESSUS	P.155
<i>2.3.1 Les déterminants du processus d'intégration</i>	<i>p.157</i>
<i>2.3.2 Les phases d'intégration</i>	<i>p.162</i>
<i>2.3.3 La typologie du processus d'intégration</i>	<i>p.165</i>
2.4 L'APPROCHE ORGANISATIONNELLE	P.173
<i>2.4.1 La réaction des individus au changement</i>	<i>p.174</i>
<i>2.4.1.1 Les causes d'une forte démotivation</i>	<i>p.177</i>
<i>2.4.1.2 Une gestion de l'incertitude et des risques</i>	<i>p.181</i>
<i>2.4.2 Le management lors d'une opération de FA bancaire : les outils de gestion des ressources humaines</i>	<i>p.183</i>
<i>2.4.2.1 La mise en place d'une communication de crise</i>	<i>p.183</i>
<i>2.4.2.2 La mise en place d'un leadership et d'un management lors d'une opération de FA</i>	<i>p.188</i>

2.5 L'APPROCHE CULTURELLE	P.192
2.5.1 <i>Historique et approche du terme « culture »</i>	<i>p.192</i>
2.5.2 <i>Le concept de « culture » en sciences de gestion</i>	<i>p.194</i>
2.5.3 <i>La culture et l'entreprise : la culture d'entreprise</i>	<i>p.195</i>
2.5.4 <i>Qu'entends-t-on par culture au sein des organisations ?</i>	<i>p.198</i>
2.5.5 <i>Etude et gestion des différences culturelles</i>	<i>p.200</i>
2.5.5.1 <i>Etude d'un rapprochement sur un plan national</i>	<i>p.201</i>
2.5.5.2 <i>Etude d'un rapprochement sur un plan transfrontalier</i>	<i>p.205</i>
2.5.6 <i>Les pratiques de management aidant à une bonne intégration lors d'une opération de FA de type domestique</i>	<i>p.208</i>
2.5.7 <i>L'impact de la culture sur la performance d'une FA domestique ou transfrontalière</i>	<i>p.212</i>
CONCLUSION DE LA SECTION 2	P.217
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	p.223
DEUXIEME PARTIE : APPROCHE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE	p.225
INTRODUCTION A LA DEUXIEME PARTIE – LA DEMARCHE DE RECHERCHE	p.226
SECTION 1 – DEFINITION DE LA QUESTION DE RECHERCHE	P.228
SECTION 2 – LA POSTURE EPISTEMOLOGIQUE	P.230
2.1 LE PARADIGME POSITIVISTE	P.232
2.2 LE PARADIGME CONSTRUCTIVISTE	P.234
2.3 LE PARADIGME INTERPRETATIVISTE	P.235
2.4 LE CHOIX DU PARADIGME INTERPRETATIVISTE DANS NOTRE ETUDE	P.238
SECTION 3 – LE CHOIX DE LA DEMARCHE ET DE LA METHODE DE RECHERCHE	P.242
3.1 LE CHOIX DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE	P.242
3.2 LE CHOIX DE LA METHODE DE RECHERCHE	P.247
3.2.1 <i>Le choix d'une méthode qualitative</i>	<i>p.249</i>
3.2.2 <i>L'intérêt de poursuivre une démarche qualitative par rapport à notre question de recherche</i>	<i>p.251</i>
3.2.3 <i>Le raisonnement exploratoire au sein de notre étude</i>	<i>p.253</i>
3.2.4 <i>Description de la méthode utilisée dans notre étude</i>	<i>p.257</i>
3.2.5 <i>Etude de cas par l'intermédiaire d'entretiens au sein de notre travail de recherche</i>	<i>p.263</i>
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	

CHAPITRE 3 – CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	p.270
SECTION 1 – LE PROJET DE RECHERCHE	P.272
1.1 LA GENESE DU PROJET DE RECHERCHE	P.272
1.2 ETABLISSEMENT DES CRITERES DE SELECTION DES CAS	P.274
1.3 LA CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON	P.277
1.4 LE RECUEIL DES DONNEES DE LA RECHERCHE	P.281
SECTION 2 – L'ANALYSE ET LE TRAITEMENT DES DONNEES	P.289
2.1 L'ANALYSE DE CONTENU	P.290
2.2 LA RETRANSCRIPTION DES DONNEES	P.291
2.3 LE CODAGE DES DONNEES	P.292
<i>2.3.1 Le choix du type de donnée à coder et unités de codage</i>	<i>p.293</i>
<i>2.3.2 Définition d'une grille de codage</i>	<i>p.295</i>
2.4 LE TRAITEMENT DES DONNEES QUALITATIVES DE NOTRE ETUDE	P.298
<i>2.4.1 Le recours à un logiciel de codage</i>	<i>p.298</i>
<i>2.4.2 Catégorie d'analyse ou plan de codage</i>	<i>p.300</i>
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	P.306
CHAPITRE 4 – MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE ET RESULTATS	p.308
SECTION 1 – MISE EN APPLICATION DU CADRE D'ANALYSE	P.309
1.1 RELATIVISME ET CRITERES DE VALIDITE : LA REPONSE PRAGMATIQUE	P.310
1.2 LA RIGUEUR D'UNE ETUDE QUALITATIVE DE TYPE MULTI-CAS	P.312
1.3 LA NOTION DE VALIDITE INTERNE ET LA VALIDITE EXTERNE	P.314
SECTION 2 – LES FONDEMENTS DE L'INTERPRETATION ET LES MODALITES D'EMERGENCE DES RESULTATS	P.319
2.1 LES CONCEPTS PROXEMIQUES DE LA PERCEPTION : NOTION D'APPRENTISSAGE ET DE LA CREATION DE SENS	P.319
2.2 UNE PREMIERE APPROCHE EMPIRIQUE : RESULTATS D'UNE ETUDE PRELIMINAIRE	P.322
2.3 L'ELABORATION DU PLAN DE CODAGE ET L'OPERATIONNALISATION DES VARIABLES	P.328
SECTION 3 – LES RESULTATS DE NOTRE RECHERCHE	P.339
3.1 PREAMBULE AUX RESULTATS	P.339
3.2 ANALYSE DES DONNEES	P.344

3.2.1 Analyse descriptive de notre échantillon	p.345
3.2.2 Analyse explicative inter-sites – stratégie orientée variables	p.350
3.2.2.1 La Performance : la notion d'échec, de réussite et de non-échec d'une fusion	p.352
3.2.2.2 La Performance : les causes d'un échec et les attitudes d'un succès de fusion bancaire	p.356
3.2.2.3 La Perception : les indicateurs de performance	p.357
3.2.2.4 La Perception : l'anticipation de la performance	p.359
3.2.2.5 La Perception : la notion du risque	p.360
3.2.2.6 La Perception : les facteurs déterminants de l'échec et de la réussite d'une fusion bancaire	p.362
3.3 DISCUSSIONS DES RESULTATS	P.368
CONCLUSION DU CHAPITRE 4	P.381
 CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	 p.383
 CONCLUSION GENERALE	 p.385
CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE	P.386
LES APPORTS ET LES LIMITES DE LA RECHERCHE	P.390
LES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE	P.395
 BIBLIOGRAPHIE	 p.399
LISTE DES ANNEXES	p.432
TABLES DES MATIERES	p.440
TABLE DES FIGURES	p.446
TABLES DES TABLEAUX	p.447

TABLE DES FIGURES

Fig 1 : Planning de la Thèse	p.19
Fig 2 : Le mouvement mondial des opérations de FA de 1985 à 2011	p.29
Fig 3 : Le mouvement européen des opérations de FA de 1995 à 2011	p.30
Fig 4 : Volume mensuels mondiaux de FA (en milliards de dollars)	p.33
Fig 5 : Répartition sectorielle des FA dans le monde en 2007 et 2008	p.35
Fig 6 : Répartition sectorielle des FA dans le monde de 2012 et prévisions sur les 5 prochaines années	p.35
Fig 7 : EMEA Involvement Announced M&A Target Sector by value, jan 1-Jun 29 2012, S1 2012	p.36
Fig 8 : Les types d'options stratégiques	p.44
Fig 9 : Distinction entre « fusion » et « acquisition »	p.46
Fig 10 : Les 4 configurations basiques de contrôle des opérations de FA	p.51
Fig 11 : Présentation de la fusion absorption	p.52
Fig 12 : Présentation de la fusion par création d'une nouvelle société	p.53
Fig 13 : Acquisitions par achat d'actions	p.55
Fig 14 : Acquisition par échange d'actions	p.57
Fig 15 : Le degré de relativité et difficulté d'exécution des stratégies de FA	p.61
Fig 16 : Les trois phases d'une FA	p.77
Fig 17 : Poids des différentes phases d'une opération de FA	p.79
Fig 18 : Les quatre modes d'intégration	p.81
Fig 19 : Schéma des synergies	p.83
Fig 20 : La performance	p.99
Fig 21 : Le résultat d'une opération de FA n'est pas dichotomique	p.131
Fig 22 : Modélisation du processus d'intégration post-FA	p.156
Fig 23 : Les modes d'acculturation	p.160
Fig 24 : Les différents modes d'intégration selon Haspeslagh et Jemison	p.166
Fig 25 : Les différentes lectures du processus d'intégration	p.169
Fig 26 : Réaction d'un individu	p.176
Fig 27 : Liens entre culture et management	p.196
Fig 28 : Les composants du processus d'apprentissage interculturel	p.207
Fig 29 : Démarche de la recherche	p.227
Fig 30 : Construction de l'objet de la recherche dans l'approche interprétative	p.240
Fig 31 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique	p.243
Fig 32 : La « roue de la sciences »	p.244
Fig 33 : Etapes de l'analyse des données qualitatives	p.291
Fig 34 : Les étapes de la structuration du corpus en unités de sens	p.301
Fig 35 : Explication décomposées des étapes de structuration pour chaque interview	p.302
Fig 36 : Arbre de hiérarchisation des codes de la recherche <i>via</i> N'Vivo version 7	p.303
Fig 37 : Exemple d'un extrait codé dans le logiciel N'Vivo 7	p.304
Fig 38 : Croisement « entreprise sentiment » et « fusion réussite »	p.324
Fig 39 : Croisement « entreprise sentiment » et « fusion réussite »	p.325
Fig 40 : Mots clés associés au pôle « fusion réussite »	p.326
Fig 41 : Tactique pour l'interprétation des données qualitatives	p.342

TABLE DES TABLEAUX

Tab 1 : Les 5 grandes vagues de FA dans l'histoire	p.28
Tab 2 : Stratégies et challenges des 5 premières vagues de FA au niveau mondial	p.28
Tab 3 : Les caractéristiques des FA horizontales	p.62
Tab 4 : Les caractéristiques des FA verticales	p.64
Tab 5 : Les caractéristiques des FA conglomérales	p.65
Tab 6 : Les caractéristiques des FA concentriques	p.66
Tab 7 : Classification des FA en fonction de leurs enjeux	p.67
Tab 8 : Les étapes pré et post-fusion du processus de FA	p.78
Tab 9 : Les phases du processus de FA	p.163
Tab 10 : Les trois types d'intégration dans le cadre d'une fusion	p.171
Tab 11 : Synthèse de l'appréciation de la performance dans les FA	p.218
Tab 12 : Posture épistémologique des principaux paradigmes en sciences de gestion	p.236
Tab 13 : Démarche déductive et démarche inductive	p.242
Tab 14 : Approche quantitative et approche qualitative	p.248
Tab 15 : Processus de construction théorique à partir d'étude de cas	p.260
Tab 16 : Liste des entretiens conduits au cours de notre étude exploratoire	p.279
Tab 17 : Données primaires et données secondaires : idées reçues et implications	p.283
Tab 18 : Analyse des données qualitatives	p.290
Tab 19 : Unités de codage	p.294
Tab 20 : Les principes de tests de Yin et les tactiques mobilisées dans notre recherche	p.317
Tab 21 : Tableau de synthèse des catégories et des « codes parents »	p.333
Tab 22 : Signification et explication des « codes enfants »	p.337
Tab 23 : Exemple d'un modèle de matrices inter-sites pour la présentation des données qualitatives	p.341
Tab 24 : Récapitulatif de l'échantillon de notre étude	p.345
Tab 25 : Classement par le déterminant SEXE Femme	p.346
Tab 26 : Classement par le déterminant SEXE Homme	p.346
Tab 27 et 28 : Classement par le déterminant POSTE Manager et Directeur	p.347
Tab 29 et 30 : Classement par le déterminant POSTE Employé et Conseil	p.348
Tab 31 : Classement par le déterminante EXPERIENCE Vécue	p.349
Tab 32 : Classement par le déterminant EXPERIENCE Non Vécue	p.349
Tab 33 : Facteurs déterminants d'un succès et d'un échec d'une FA bancaire	p.363
Tab 34 et 35 : Classement facteurs de réussite et d'échec perçus d'une FA bancaire	p.364
Tab 36 : Classement par ordre d'importance des facteurs de réussite perçue	p.365
Tab 37 : Classement par ordre d'importance des facteurs d'échec perçu	p.365
Tab 38 : Synthèse simplifiée des résultats	p.366
Tab 39 et 40 : Fréquence de la réussite perçue d'une FA par le croisement des données SEXE (H et F) et les dimensions impactant sur la performance	p.370
Tab 41 et 42 : Fréquence de la réussite perçue d'une FA par le croisement des données EXPERIENCE (vécue et non vécue) et les dimensions impactant sur la performance	p.370
Tab 43, 44, 45 et 46: Fréquence de la réussite perçue d'une FA par le croisement des données POSTE (manager, directeur, employé et conseil) et les dimensions impactant sur la performance	p.371
Tab 47 et 48 : Fréquence de l'échec perçu d'une FA par le croisement des données SEXE (H et F) et les dimensions impactant sur la performance	p.372
Tab 49 et 50 : Fréquence de l'échec perçu d'une FA par le croisement des données EXPERIENCE (vécue et non vécue) et les dimensions impactant sur la performance	p.372
Tab 51, 52, 53 et 54: Fréquence de l'échec perçu d'une FA par le croisement des données POSTE (manager, directeur, employé et conseil) et les dimensions impactant sur la performance.	P.373

RÉSUMÉ

Malgré le développement des opérations de FA bancaires, toutes ne permettent pas d'augmenter la performance des entreprises concernées. En effet, le taux d'échec de ces opérations est élevé et depuis longtemps des chercheurs s'interrogent fortement sur les réelles raisons de ces échecs.

Beaucoup de facteurs influençant la performance ont été avancés pour expliquer le succès ou l'échec d'une opération de FA mais ces études se sont souvent basées sur des méthodes de recherches quantitatives ne permettant pas de détecter un seul facteur précis et majeur ressortant le plus de l'ensemble des éléments influençant la performance et expliquant le résultat de l'opération de FA réalisée. En effet, une vision exclusivement financière constitue une vision étroite de ce qu'est une opération de FA bancaire, vu que son succès ou son échec dépend également de la réalisation d'une synergie concernant les domaines stratégique, processuel, organisationnel et culturel de ces opérations. C'est dans cette optique que notre étude s'est donnée pour ambition d'examiner la problématique suivante : *quel facteur déterminant explique le succès ou l'échec perçu des FA dans le secteur bancaire ?*

C'est donc à travers une étude qualitative, constituée et analysée par la méthode de cas multiples et composée d'un échantillon de 17 entretiens, que nos investigations tentent d'expliquer comment se fait l'arbitrage entre la performance des FA, à savoir un résultat positif ou négatif réalisé, et la perception qu'ont les acteurs, ayant vécu de près ou de loin une opération de rapprochement tel qu'une opération de FA bancaire, de cette performance.

Enfin, notre recherche montre que la dimension organisationnelle est au cœur de nos résultats ayant un impact décisif sur le résultat de l'opération de FA bancaire qu'il soit positif (succès) ou négatif (échec).

MOTS CLÉS

Fusion, Acquisition, performance, perception, échec, réussite, étude de cas multiple, dimension organisationnelle.

ABSTRACT

Despite of the banking M&A development, all do not allow to increase the performance of the concerned companies. Indeed, the rate of failure of these operations is high and since a long time, researchers wonder strongly about the real reasons of these failures.

Many factors influencing the performance were moved forward to explain the success or the failure of a M&A operation ; but these studies, have often based themselves on quantitative researches methods not allowing to detect a single precise and major factor standing out most from all the elements influencing the performance and explaining the merger and acquisition result. Indeed, one exclusively financial vision constitutes a narrow vision of what a banking M&A operation is as its success or its failure also depends on the synergy realization concerning strategic domains, processuel, organizational and cultural of these operations. The mission of our study is to examine the following issue : *What determining factor explains the M&A success or failure perceived in the banking sector?*

Through a qualitative study, constituted and analyzed by the multiples cases method (17 interviews have been conducted), our investigations have tried to explain how the arbitration between the M&A performance is made, namely a positive or negative result realized, and the performance perception which have the actors, having lived closely or remotely a M&A opération.

Finally, our research shows that the organizational dimension is at the heart of our results having a decisive impact on the M&A result whether it is positive (success) or negative (failure).

KEY WORDS

Merger, Acquisition, performance, perception, failure, success, multiples cases method, organizational dimension